



**Universidade de  
Aveiro**  
Ano 2016/2017

Departamento de Línguas e Culturas

**Bruna de Castro  
Ribeiro**

**O Município de Paredes e a aposta na  
educação e na internacionalização da  
indústria do mobiliário**



**Universidade de Aveiro** Departamento de Línguas e Culturas  
Ano 2016/2017

**Bruna de Castro  
Ribeiro**

## **O Município de Paredes e a aposta na educação e na internacionalização da indústria do mobiliário**

Relatório de estágio curricular apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos Morais, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos pilares da minha vida, os meus pais,  
que sempre acreditam em mim, mesmo quando parece que  
escolho o caminho mais difícil.

## **o júri**

Presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira Morais  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador).

## **agradecimentos**

Agradeço ao Presidente da Câmara de Paredes, Dr. Celso Ferreira, pela oportunidade que me deu para fazer este estágio, bem como aos funcionários e vereadores, em especial à Dr.<sup>a</sup> Marlene Silva que não só me recebeu de braços abertos como me ensinou mais do que alguma vez possa compreender. Além de uma excelente orientadora, tornou-se uma amiga que admiro tanto a nível profissional como pessoal. Muito obrigada por me proporcionar todas as oportunidades possíveis e me desafiar constantemente a fazer mais e melhor.

Ao Professor Doutor Carlos Morais, meu orientador, agradeço a disponibilidade, simpatia e conselhos.

A todos os amigos que Aveiro me ofereceu, agradeço a motivação, as aventuras, a força e acompanhamento nesta aventura. Aos meus amigos de sempre, agradeço a paciência, as palavras de apoio, as ausências, mas sobretudo agradeço por nunca duvidarem de mim nesta caminhada.

Por último, agradeço aos meus pais, Milene e Manuel, pelo apoio permanente, e ainda à minha madrinha Teresa e à minha avó Maria Alice por se orgulharem das minhas conquistas mais do que eu.

**palavras-chave**

Câmara Municipal de Paredes, educação, mobiliário, internacionalização, cultura, desporto, barreiras linguísticas, exportação

**resumo**

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Estágio Curricular realizado na Câmara Municipal de Paredes, no contexto do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais.

O documento está dividido em duas partes. Depois da descrição e apresentação da Entidade Acolhedora do estágio, segue-se a apresentação detalhada das atividades efetuadas no estágio. Na segunda parte apresento um caso de estudo acerca de potenciais barreiras linguísticas e culturais que as empresas mobiliárias do Concelho de Paredes enfrentam quando ingressam no mercado estrangeiro.

**keywords**

Paredes City Hall, education, furniture, internationalization, culture, sport, languages barriers, export.

**abstract**

This report was elaborated during an internship in Paredes City Hall, regarding a Master's Degree in Languages and Business Relations.

This document is divided in 2 parts. After the description and presentation of the Entity that held the internship, there's a detailed illustration of activities performed during the internship. On the second section, it's presented a case study regarding potentials languages and cultural barriers that furniture companies in Paredes have to deal when investing on the foreign market.

## Índice

Índice de abreviaturas .....	9
Introdução .....	10
I – O Município de Paredes: a aposta na educação e no desporto .....	11
1.1 – Câmara Municipal de Paredes .....	12
1.2 - Atividades desenvolvidas na Câmara de Paredes .....	15
1.2.1. - «O Poder dos Sonhos» - Espetáculo de Patinagem .....	17
1.2.1.1 – Publicidade e tipos de estratégias aplicadas .....	19
1.2.1.2. O Espetáculo .....	23
1.2.1.2.1 – 1ª sessão.....	24
1.2.1.2.2 – 2ª sessão.....	25
1.2.1.2.3 – 3ª sessão.....	25
1.2.1.2.4 – Missão 2017 .....	26
1.2.2. – Assembleia Geral das Cidades Educadoras em Paredes .....	26
1.2.2.3 – A Assembleia e as atividades paralelas .....	31
II – A expansão da indústria do mobiliário: de Paredes para o mundo .....	33
2.1 – A importância do setor do mobiliário em Paredes .....	33
2.2 – A concorrência sueca .....	35
2.3 - A Câmara Municipal de Paredes e o investimento no sector.....	36
2.4 – A aposta na internacionalização da indústria do mobiliário .....	38
2.4.1 - Inquérito .....	38
2.4.2 - Respostas obtidas .....	40
2.4.3 - Análise aos dados dos inquéritos .....	45
Considerações Finais .....	48
Referências bibliográficas e eletrónicas .....	50
ANEXOS .....	52



## **Índice de abreviaturas**

MLRE - Mestrado em Línguas e Relações Empresariais

DLC – Departamento de Línguas e Culturas

CM – Câmara Municipal

CPFIMM - Centro de Formação Profissional das Indústrias da Madeira e Mobiliário

IPP - Instituto Politécnico do Porto

ESTGF - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto

PT – Português

ES - Espanhol

IN - Inglês

CE – Centro Escolar

AICE – Associação Internacional das Cidades Educadoras

RTPCE – Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras

PME – Pequenas e Médias Empresas

ACNUR – Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados

ASEP – Associação de Empresas de Paredes

COO – Chief Operating Office/Diretor de Operações

## **Introdução**

O presente relatório foi elaborado no âmbito de uma das unidades curriculares do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE), do Departamento de Línguas e Culturas (DLC) da Universidade de Aveiro. Escolhi a Câmara Municipal de Paredes como Entidade Acolhedora do meu Estágio Curricular uma vez que me proporcionava um vasto leque de projetos internacionais que, além de enriquecedores, eram propícios para pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. O facto de este Município ter também fortes laços de ligação ao mercado da indústria de mobiliário paredense – quer a nível nacional, quer a nível internacional – pareceu-me constituir uma boa oportunidade para desenvolver investigação que me permitisse compreender e observar as dificuldades empresariais da atualidade.

Este relatório encontra-se dividido em duas partes: na primeira faço a apresentação da entidade acolhedora, assim como descrevo as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, com especial destaque para as que considere mais enriquecedoras em termos de desenvolvimento pessoal e profissional. A segunda parte envolve algum trabalho de investigação, centrado no sector da indústria de mobiliário em Paredes, na sua internacionalização e estratégias de negócio. Selecionei esta temática para indagar as motivações das empresas paredenses na ingressão do mercado estrangeiro, as suas expectativas sobre o futuro da indústria do mobiliário e as potenciais mutações que os seus métodos de trabalho – mais precisamente estratégias de negócio – possam ter sofrido. Neste capítulo, vou também tentar identificar as dificuldades que as empresas enfrentam na conquista do mercado externo, nomeadamente a nível linguístico, cultural e estratégico.

*«Hoje, Paredes afirma-se como Rota dos Móveis, conceito que traduz a qualidade e o design do mobiliário produzido no território. É um projeto que revela uma oportunidade única para dinamizar a indústria de mobiliário de Paredes, dotando-a do prestígio que há muito merece e projetando a sua solidez e competitividade. As iniciativas que foram desenvolvidas no passado tiveram como principal objetivo unir a população do concelho em torno de Paredes - Rota dos Móveis e, hoje, estamos a avançar com desafios de âmbito nacional e até internacional.*

(...)

Dr. Celso Manuel Gomes Ferreira,  
Presidente da Câmara Municipal de Paredes

## **I – O Município de Paredes: a aposta na educação e no desporto**

Situado no Norte do país, no distrito do Porto, o Município de Paredes é constituído por 24 freguesias, tendo nas suas imediações os concelhos de Paços de Ferreira, Lousada, Gondomar, Valongo e Penafiel. Com uma área de 157 km<sup>2</sup> e perto de 80 mil habitantes, Paredes é o 13.º concelho com maior índice de população no Vale de Sousa, a que pertencem os concelhos de Castelo de Paiva, Felgueiras, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel e Lousada.



Figura 1 – Freguesias de Paredes

## 1.1 – Câmara Municipal de Paredes

Localizada na Praça José Guilherme, 4580 -130 Paredes (nome da praça atribuído em honra do Presidente da Câmara que esteve em funções entre 1864 e 1871, voltando ao cargo em 1878), a Câmara Municipal de Paredes tem cerca de 966 funcionários - no quadro e contratados – e com horário de atendimento das 9h – 12h30 e das 14h - 16h30.



Figura 2 – Câmara Municipal de Paredes

A Câmara Municipal (CM) está dividida em três departamentos - Departamento de Assuntos Jurídicos, Administrativos e Financeiros, Departamento de Desenvolvimento Municipal e Departamento de Desenvolvimento de Atividades Económicas – e onze divisões – Divisão de Assuntos Jurídicos, Divisão Administrativa, Divisão de Contabilidade e Finanças, Divisão de Aprovisionamento e Território (estes quatro inserem-se no primeiro departamento), Divisão de Projetos e Gestão de Obras Públicas (que se insere no segundo departamento), Divisão de Planeamento e Gestão Urbanística, Divisão de Educação e Cultura, Divisão de Desporto, Divisão de Acção Social, Divisão do Ambiente e Divisão de Polícia Municipal.

Este é o organigrama da Câmara Municipal de Paredes:

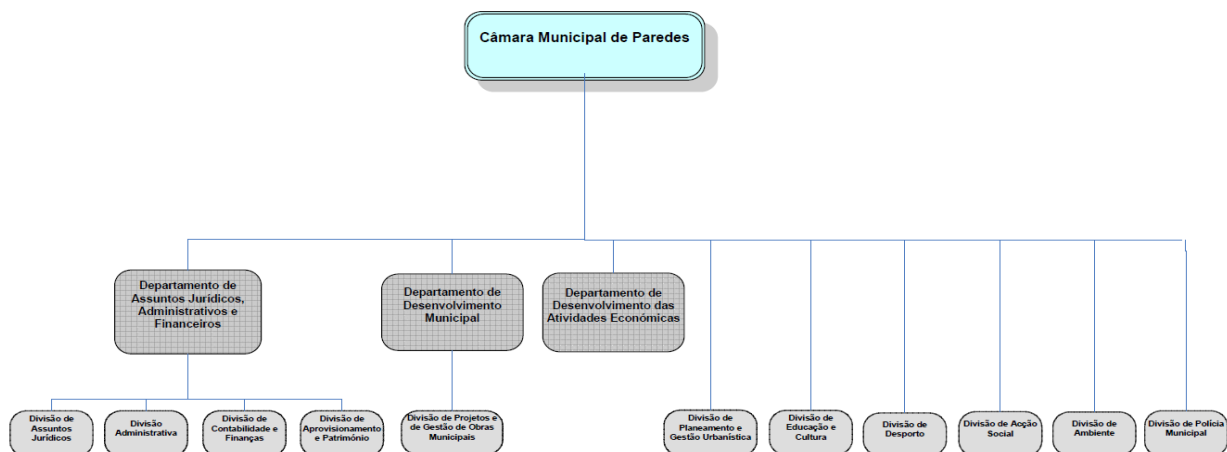


Figura 3- Organigramada CM Paredes

Na sequência das eleições de 2013, os cargos foram distribuídos da seguinte forma:

**Presidente:** Dr. Celso Gomes Ferreira, que ficou com os pelouros Jurídico, de Recursos Humanos e das Atividades Económicas (está em funções desde 2005);

**Vice-Presidente e Vereador:** Dr. Pedro Dinis Mentos, em pelouros de Inovação, Turismo, Ambiente e Urbanismo;

**Vereadora:** Dra. Hermínia Moreira, com os pelouros da Educação, da Cultura, do Património e da Ação Social;

**Vereador:** Dr. Manuel Fernando Rocha, com os pelouros das Obras Municipais, Oficinas, Feiras e Proteção Civil;

**Vereador:** Sr. Cândido Barbosa, com os pelouros do Desporto e dos Equipamentos Desportivos e da Juventude.

Os restantes vereadores, da oposição, não têm pelouros atribuídos, uma vez que fazem parte da oposição, mas são presença assídua nas reuniões quinzenais do executivo.

Uma das prioridades do executivo camarário é combater o insucesso escolar, através de projetos como a Carta Educativa<sup>1</sup>, criada há 10 anos e que tem tido um grande sucesso. Com este projeto, o município procurou dinamizar o ordenamento da rede educativa, permitindo uma melhoria na educação e do ensino, definiu prioridades e tomou decisões relativamente a encerramentos escolares e à criação de espaços mais adequados e propensos a uma educação mais enriquecedora e próspera. Paredes foi um dos primeiros municípios do país a apostar e a incentivar a escolaridade «obrigatória» até ao 12º ano.

Outra prioridade é a dinamização de um dos setores com mais empregabilidade no concelho: a indústria do mobiliário. Com isto em mente, foi registada a marca "Paredes – Rota dos Móveis" a 29 de outubro de 1999; foi criada a Licenciatura em Tecnologias da Madeira (que os estudantes do concelho podem frequentar sem pagar propinas), no Centro

---

<sup>1</sup> A Carta Educativa é vista como um instrumento de planeamento no reordenamento da rede educativa de um dado território, com o objetivo de melhorar, impulsionar e dinamizar os recursos disponíveis para um ensino e formação mais eficientes.

de Formação Profissional da Indústria da Madeira e do Mobiliário (CFPIMM), através de um protocolo com o Instituto Politécnico do Porto (IPP) e com a colaboração da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras (ESTGF); e, entre outros, foram criados eventos como o *Art'on Chairs*, que incentiva as empresas locais a desenharem cadeiras em homenagem a uma determinada personalidade de prestígio. Sendo este um mercado cada vez mais competitivo, com maiores ambições – nacionais e internacionais - e com uma oferta cada vez mais barata, são mútuos os esforços da Câmara Municipal e da indústria para evitar encerramentos de indústrias e despedimentos de trabalhadores, providenciando meios e conhecimentos para potencializarem a produção industrial. É a estas iniciativas que se refere a epígrafe da autoria do Dr. Celso Ferreira. Foi graças a um esforço conjunto – dos trabalhadores, dos empresários e da comunidade – que foi possível uma maior expansão do setor do mobiliário no mercado internacional e um maior reconhecimento da sua qualidade no território nacional.

De acordo com Carla Simão (2008), “nos concelhos de Paredes e de Paços de Ferreira [...] 49% da mão-de-obra da indústria [...] está empregada na indústria do mobiliário” (p.50) e com a chegada da crise, houve a necessidade de expansão do negócio. Assim, as empresas do concelho resolveram avançar para a exportação, através de feiras internacionais, exposições e marketing digital. Com o objetivo de “ultrapassar a crise económica e de responder aos desafios da globalização, as empresas, e em particular as de dimensão reduzida, adotaram novas estratégias de crescimento. Com efeito, destaca-se a aposta no mercado externo, à procura de desafios que compensem a queda acentuada do consumo interno” (Nunes, 2014, p.41).

Mas o processo de internacionalização não foi tão simples como vários empresários julgariam ser e, segundo Tiago Moreira (2014), isso deveu-se à “incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior, aos excessivos custos de transporte, à falta de fundos de maneio para financiar exportações e a informações limitadas para localizar/analizar os mercados” (p.13), características que a Câmara Municipal de Paredes tem procurado uniformizar e facilitar com diversas iniciativas, em busca de uma melhor agilização na exportação do mobiliário paredense.

Além destas duas prioridades, o Concelho de Paredes também procurou desenvolver projetos que dinamizem a ação social e o desporto, tudo em prol da população, sobretudo dos jovens e das pessoas mais idosas.

## 1.2 - Atividades desenvolvidas na Câmara de Paredes

Ao longo dos cinco meses do meu Estágio Curricular, realizei atividades relacionadas sobretudo com o Pelouro da Educação, Cultura, Património e Ação Social, sob a supervisão da Dr.<sup>a</sup> Marlene Silva, Técnica Superior do Pelouro da Educação. Participei em vários projetos e atividades, alguns dos quais pertencentes a outros pelouros, nomeadamente o Pelouro do Desporto, Equipamentos Desportivos e Juventude e o Pelouro da Inovação, Turismo, Ambiente e Urbanismo.

Na tabela abaixo, enumero alguns projetos e atividades em que participei.

Entidade	Atividade
<b>Câmara Municipal de Paredes</b> (Entidade Acolhedora do estágio)	
	<i>Press Release</i>
	Envio e-mails
	Agendamento de reuniões internas/externas
	Organização de documentos internos
	Realização de ofícios e propostas de trabalho
	Tradução de documentos (português – espanhol/inglês)
	Elaboração de candidaturas (PT, ES, IN)
	Preparação de exposições (projeto Halloween, árvores de Natal, postais de Natal, máscaras de carnaval)
	Organização de transportes para atividades escolares no 1.º ciclo
	Análise e processamento de informação para efetuar resumos
	Elaboração de planos organizacionais/ ideias para futuros projetos
	Traduções para o Posto do Turismo (PT- IN/ES)
	Organização da inauguração do Centro Escolar de Mouriz (com a presença do ex-Presidente da República, Dr. Jorge Sampaio)
	Aprendizagem do protocolo de inaugurações

	Inventários de material
	Atualização de base de dados
<b>No Poupar Está o Ganho (projeto escolar)</b>	
	Contacto com professores da Universidade do Porto (Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação)
	Formação sobre processamento de dados
	Recolha de dados
	Processamento de dados
<b>Cidades Educadoras (projeto)</b>	
	Troca de e-mails com o departamento das cidades educadoras na sede em Barcelona
	Tradução de documentos (ES/IN para PT)
	Organização de Assembleia Geral
	Realização da ata da Assembleia Geral
	Supervisão durante a receção a convidados da Assembleia Geral
	Execução de marcador de livros, no âmbito da celebração do dia das Cidades Educadoras
	Elaboração de comunicados
	Elaboração de esquemas de temas a abordar no discurso do Vereador
	Elaboração de análise à organização da uma reunião da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras na CM Almada
	Realização de candidaturas
<b>Blue Dog (projeto)</b>	
	Preparação de ficheiros visuais
	Traduções
<b>Concurso Postais de Natal / Máscaras de Carnaval</b>	
	Elaboração de um <i>banner</i> com o nome do concurso
	Organização de exposição
	Assistência ao júri
	Entrega de prémios
	Inauguração de exposições

Tabela 1- Atividades desenvolvidas



Para uma melhor análise do papel que desempenhei neste estágio, passo a apresentar uma análise ao projeto O Poder dos Sonhos – espetáculo de Patinagem, abordando os métodos de marketing, de organização e publicidade e ainda todo o processo de organização da Assembleia Geral das Cidades Educadoras no Município de Paredes.

### **1.2.1. - «O Poder dos Sonhos» - Espetáculo de Patinagem**

O Espetáculo de Natal de 2016 da Associação Desportiva de Paredes foi realizado no âmbito da parceria com a Câmara Municipal de Paredes, sob a responsabilidade do Dr. Paulo Eusébio, Chefe de Divisão do Desporto, e da Dr.<sup>a</sup> Marlene Silva. Nas reuniões em que participei, considerei prudente realizar uma análise à metodologia adotada na organização do evento, assim como aos diferentes aspetos com ele relacionados.

À Câmara Municipal couberam as tarefas de contactar as escolas, organizar os transportes e elaborar o design do cartaz oficial e respetiva t-shirt publicitária, resolvendo ainda pequenos pormenores junto dos responsáveis da Associação, ao longo das reuniões, que começaram em setembro e terminaram em dezembro, e que foram complementadas com trocas diárias de e-mails e chamadas telefónicas.

O espetáculo foi todo delineado pelas pessoas associadas à patinagem, nomeadamente, à Associação Desportiva de Paredes – Patinagem Artística, que contaram com o apoio incondicional dos pais dos desportistas.

Deve-se ao Professor Filipe Sereno o desenvolvimento da Patinagem Artística em Paredes. Em 2014, Paredes alcançou destaque nacional, através do talentoso atleta José Souto, que ganhou diversas medalhas e títulos, chegando mesmo a campeão do mundo.

Inicialmente denominada Academia de Patinagem Artística da Casa do Benfica, em 2016 foi tomada a decisão de criar a Associação Desportiva de Paredes – Patinagem Artística, sem qualquer vínculo à Casa do Benfica. A nova Associação, apresentada no espetáculo de Natal de 2016, desenvolve atividades nas seguintes vertentes da Patinagem Artística:

- **Individuais** – Figuras Obrigatórias, Patinagem Livre e *Solo Dance*;
- **Pares Artísticos**;
- **Pares de Dança** – Danças Obrigatórias, Dança Original e Dança Livre.

Na notícia sobre o evento, partilhada no *Facebook* da Associação Desportiva de Paredes (<https://www.facebook.com/events/1596612027307652/>), podia ler-se o seguinte:

“O Poder dos Sonhos conta a história de uma jovem que tem como grande desejo aprender a patinar. Numa noite de natal a jovem viaja no mundo encantado dos sonhos e com a ajuda da Fada Madrinha, Cinderela, Peter Pan, entre outros, vai conseguir concretizar o seu grande desejo, ultrapassando obstáculos e fazendo-nos acreditar que tudo é possível se não desistirmos dos nossos sonhos.”

De acordo com o que pude apurar, para este espetáculo de Natal, a Academia inspirou-se na história verídica de Mariana e José Souto, dois irmãos paredenses que detêm atualmente o título de campeões da Europa em Pares de Dança e foram campeões do Mundo e da Europa em 2015. O objetivo era motivar as crianças que estavam na plateia para que venham a aderir a este desporto, por muitos considerado “elitista”, convencendo-as de que todos os sonhos são possíveis. Deste modo, os organizadores recorreram a personagens dos contos da Disney – desde a Minnie ao Génio da Lâmpada – para, assim, deslumbrar os mais pequenos com acrobacias em patins e com versões resumidas da história da Branca de Neve, dos 101 Dálmatas e do Peter Pan.

Inicialmente previsto para quatro dias (15,16,17 e 18 de dezembro), com duas sessões por dia, o projeto acabou por ficar apenas com três dias (15, 16 e 17 de dezembro). Os dois primeiros dias acabaram por ficar reservados para as escolas, com uma sessão matinal em cada um deles, e o último dia ficou com duas sessões abertas ao público.

Tendo em conta que este tipo de iniciativas é direcionado para as escolas (desde o jardim de infância ao 1.º ciclo do ensino básico) é natural que os professores e os coordenadores dos Centros Escolares procurem atividades adequadas ao seu nível etário, que os entusiasmem com a magia da época e, sobretudo, que consigam perceber aquilo a que estão a assistir. Mas, tal como o tema *Teen Beach Movie* (“Filme de Adolescentes na Praia”) do “Ano Zero” (2015), o espetáculo fugiu um pouco às ideias dos educadores paredenses. A história, apesar de ter o carimbo Disney, é mais focada no romance e nas

aventuras de dois jovens adolescentes do que nas tradicionais narrativas de encantar, fatores que pouco ou nada interessam a crianças que apreciam, sobretudo, personagens como o Mickey e a Minnie.

Assim, aquando das primeiras abordagens às escolas, verifiquei que os professores tiveram alguma relutância em aceitar o convite. Numa época em que a oferta chega a ser mais do que a procura, foram mais as instituições que prontamente recusaram o evento do que as que o acolheram, reservando lugares. Assim, nas reuniões que precederam a realização do evento, apostou-se em demonstrar que o espetáculo, além de adequado ao público-alvo, tinha grande qualidade.



Figura 4 - Cartaz 2015

#### 1.2.1.1 – Publicidade e tipos de estratégias aplicadas

À medida que se ultrapassava a questão dos Centros Escolares e dos Jardins de Infância, a atenção começava a centrar-se na publicidade para o público em geral. Uma das principais tarefas foi a de criar um evento no *Facebook* – rede social que abrange várias faixas etárias, de fácil uso, gratuita e de grande expansão. Esta página, inicialmente gerida pelo Dr. Paulo, passou a ser coordenada pelo Prof. Filipe, que também gere o *Facebook* oficial da Associação de Patinagem.

Ao recorrer a esta ferramenta de marketing *online*, os vários atletas inscritos na patinagem e respetivos familiares puderam partilhar o evento com fãs e amigos, fazendo

publicidade gratuita e em grande dimensão. Tendo em conta o número de pessoas que partilharam o *link*, é certo que o evento apareceu várias vezes no *feed* das pessoas do concelho e arredores.

Uma segunda questão a tratar foram os *flyers*. Ainda que o primeiro e o segundo esboços não tenham sido elaborados pelo Dr. Paulo, as últimas versões são da sua autoria. Como será possível avaliar pelas imagens que se seguem, o primeiro *flyer* transmite uma mensagem mais pesada do que a idealizada. Caso este evento se destinasse a jovens adultos ou faixas etárias acima, a imagem certamente seria a mais indicada. Contudo, e por mais esteticamente bonito que o cartaz possa parecer, não chamaria a atenção de uma criança com menos de oito/nove anos, nem a motivaria para o espetáculo.



Figura 5 – Primeiro cartaz

Já o segundo cartaz transmitia uma imagem mais jovial e mais adequada ao objetivo do espetáculo. Todavia, e como as escolas continuavam a achar que a imagem escolhida para o *flyer* não era adequada, este também foi recusado.



Figura 6 – Segundo cartaz

O terceiro e quarto *flyers* foram delineados tendo em conta as observações feitas aos dois primeiros. Foi decisão unânime optar pela quarta versão, uma vez que as personagens Disney automaticamente chamariam a atenção dos mais novos.

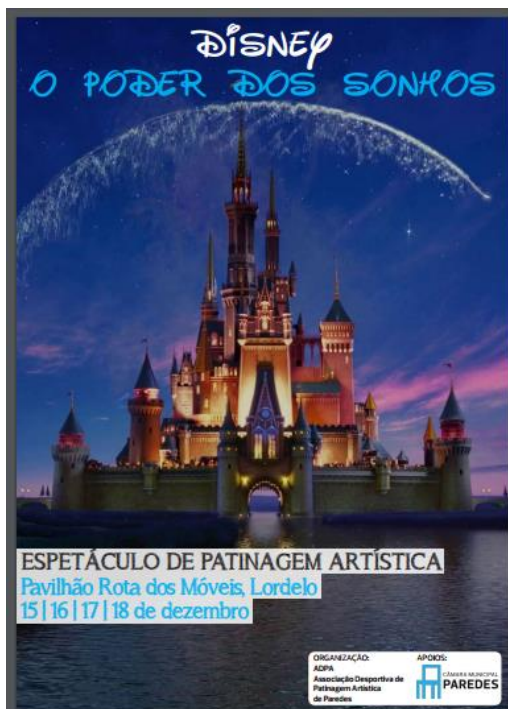


Figura 7- Terceiro cartaz



Figura 8 – Quarto cartaz



A principal diferença entre esta versão e a quinta, que após alguns ajustes a nível de patrocinadores se tornaria a definitiva, consiste em pormenores estéticos e de cores que passaram por retirar os ornamentos de Natal e assim centrar a atenção no aglomerado de figuras de animação.



Figura 9 – Quinto cartaz

Esta versão também foi adaptada para ser distribuída pelas escolas e durante atos de publicidade realizados no *McDonalds* e na inauguração da Pista de Gelo, no Parque José Guilherme em Paredes, no âmbito das festividades realizadas ao longo do mês de dezembro.

Em ambas as situações, os colaboradores usaram uma t-shirt vermelha com o logótipo do patrocinador *McDonalds* e respetivo título do espetáculo. E, na inauguração oficial da Pista do Gelo, estiveram presentes os campeões em Patinagem Artística, Mariana e José Souto, para uma pequena demonstração e promoção do evento. Esta sessão decorreu no dia 1 dezembro, dia agendado para inaugurar as luzes da Árvore de Natal, patrocinada pela Câmara Municipal de Paredes, pela Associação Abraçar Paredes e pela BeWater. Estive envolvida em ambas as inaugurações e nas atividades associadas ao programa festivo que foi desenvolvido ao longo do mês de dezembro.



Figura 10 – Cartaz Natal em Paredes

### 1.2.1.2. O Espetáculo

O espetáculo de patinagem teve lugar no Pavilhão Rota dos Móveis, na cidade de Lordelo, já conhecido por acolher atividades culturais, campeonatos de futsal e de basquetebol, entre outros. É um pavilhão que oferece condições para mobilidade reduzida e estacionamento gratuito e que tem capacidade para 1796 espetadores. Face à previsibilidade de a lotação não esgotar nos três dias de espetáculo, foram recolhidas algumas bancadas móveis, deixando-se apenas uma secção lateral mais próxima da entrada.



Figura 11 – Disposição do pavilhão

### 1.2.1.2.1 – 1ª sessão

A 15 de Dezembro, pelas 09:15h, iniciaram-se os últimos preparativos para receber as escolas no pavilhão. Em conjunto com o Dr. Paulo e Dr.<sup>a</sup> Marlene, tratamos da receção dos alunos e de coordenação dos autocarros, com base no esquema de transportes abaixo, que sintetiza o plano para os dois dias. Este primeiro dia acolhia jardins de infância, EMAÚS (uma associação de apoio ao deficiente mental) e alguns lares de idosos.

Espetáculo Patinagem - 15 dezembro 2016 - Esquema de Transportes													
Sessão das 10h00 - com transporte													Observações
Responsável Escola	Email	Contactos	Escola	Nº Alunos	Nº Adultos	Total	Hora na Escola	Saída da Escola	Saída Pavilhão	Chegada Escola	Cód. Viatura	Ordem Recolha	Ordem Devolução
Ed. Maria do Carmo	marissousanogueira@hotmail.com	224.160.923 918.926.556	Jl Astromil	24	3	27	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	A ✓	única	única
Ed. Eugénia	estrebuela2011@gmail.com	255777499 934.212.105	Jl Estrebuela	25	3	28	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	B ✓	única	única
Ed. Ana Maria	neri.anasantos@gmail.com	255.785.017	Jl Gondalães	20	3	23	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	C ✓	única	única
Ed. Clara Cardoso	jmomadaleira@zapo.pt	255.785.917	Jl M <sup>a</sup> Madalena	50	6	56	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	D ✓	única	única
Ed. Carla Durão	carlemariadurao@gmail.com	255.755.733 966.103.953	Jl Laje Parada de Todeia	22	2	24	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	E ✓	única	única
Ed. Matilde Pereira	ed_matilde@hotmail.com	224.151.796 969.072.199	Jl Lagar Vandoma	34	5	39	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	F ✓	única	única
Dr.ª Maria João Fonseca	emaus.cao.paredes@gmail.com	255.783.659 224.151.729 911.893.621	Emaús Paredes 91893622	23	5	28	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	G ✓	1ª	1ª
			Emaús Baltar	47	15	62	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	H ✓	2ª	2ª
Ed. Ana Maria	jmontemourismouris@gmail.com	255.784.862 914.833.732	Jl Monte Mouriz	24	2	26	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	I ✓	única	única
Total com transporte						269	44	313	+ grupo idosos				675,00 €

Espetáculo Patinagem - 16 dezembro 2016 - Esquema de Transportes													
Sessão das 10h00 - com transporte													Observações
Responsável Escola	Email	Contactos	Escola	Nº Alunos	Nº Adultos	Total	Hora na Escola	Saída da Escola	Saída Pavilhão	Chegada Escola	Cód. Viatura	Ordem Recolha	Ordem Devolução
Prof. José Luis Brandão	jbrandao@netcabo.pt	255.754.432 965.119.942	Centro Escolar de Cîte	219	20	239	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	A/B/C/D/E	única	única
Prof. Isabel Susano	isabelsusano@gmail.com	255.781.450 936.351.808	Centro Escolar de Paredes ✓	40	5	45	09:15:00	09:25:00	11:20:00	11:45:00	F	única	única
Prof. Quitéria Barbosa	centroescolarvilela@gmail.com	255.872.643 961.315.042	Centro Escolar de Vilela ✓	350									
Total com transporte						259	25	284					725,00 €

Figura 12 - Esquema de transportes

Num primeiro momento, efetuamos chamadas para os motoristas e para os professores responsáveis para confirmar a sua saída, aguardando-se a sua chegada a partir das 09:30h. O espetáculo estava agendado para se iniciar às 10:00h, existindo uma pequena margem para potenciais atrasos. De qualquer forma, todas as escolas partiram à hora marcada.

Cada instituição tinha um código de viatura associado (A-I), permitindo não só reconhecer a entidade, antes de o autocarro parar, como também facilitava a identificação do autocarro na hora do retorno. Sem contar com os grupos de lares de idosos do concelho, que foram convidados por uma entidade externa, todos os transportes chegaram a horas e o fluxo de chegada foi contínuo e organizado.



Quanto à disposição de lugares, um membro da Associação elaborou um esquema de forma a manter as escolas juntas e os alunos com dificuldades motoras em espaços adequados. Depois de receber e cumprimentar os responsáveis das escolas, competia-me encaminhá-los para o segundo andar do pavilhão.

No final do espetáculo e após uma canção de Natal («*All I Want for Christmas is You*»), todos os artistas se apressaram para o corredor da saída para saudar os mais pequenos.

#### **1.2.1.2.2 – 2ª sessão**

No segundo dia, 16 dezembro, a organização seguiu as mesmas diretivas do dia anterior. Contudo, uma vez que o transporte do Centro Escolar de Cete (que necessitava de 5 viaturas) seria feito por uma empresa do Porto, que tinha também um compromisso agendado com uma escola portuense, receava-se que pudesse haver atrasos. Foi o que aconteceu. Assim, ao fim de 30 minutos, deu-se indicações para que o espetáculo começasse, estando previsto um intervalo quando a escola de Cete finalmente chegasse.

Após uma hora de atraso, os autocarros que transportavam o CE de Cete finalmente chegaram. A sua receção foi a melhor possível, mas existia a consciência de que as crianças saíam prejudicadas, pois não conseguiriam desfrutar do espetáculo na sua totalidade. De forma a suavizar este problema, foram colocadas duas hipóteses: devolver o dinheiro ou presentear os mais novos com bilhetes para a sessão do dia seguinte. Infelizmente, nenhuma foi possível.

#### **1.2.1.2.3 – 3ª sessão**

Não participei na organização do terceiro e último dia, 17 dezembro, contudo, resolvi aproveitar a oportunidade para assistir a este espetáculo aberto ao público, de forma a registar eventuais diferenças e outros aspetos de interesse.

De facto, além de observar uma afluência bastante superior à dos dias anteriores, o espetáculo foi mais elaborado e dinâmico. Os artistas exploraram mais as acrobacias e os momentos em que podiam explorar o espaço, assim como incluíram um grupo de dança para entreter os espetadores ao intervalo. Compreendo que tenham compactado o *show* para os mais novos, nos dias anteriores, mas confesso que achei todo este espetáculo mais fascinante.

#### **1.2.1.2.4 – Missão 2017**

Concluído o evento, fiz uma análise crítica, destacando os seguintes aspetos da organizativos que deveriam merecer a atenção da equipa responsável pelo espetáculo de 2017:

- alterar a data do evento, por exemplo, para o Dia Mundial da Criança, uma vez que, nesta altura natalícia, há uma grande oferta de eventos;
- definir o tema e o programa do espetáculo o mais cedo possível;
- construir o espetáculo em torno de uma história que as crianças facilmente compreendam e identifiquem;
- certificarem-se de que as empresas de transportes conhecem os trajetos;
- escolher versões musicais em português, para crianças entre os 3 e os 9 anos;
- ter uma *voz-off* que explique o que se passa ao longo da sessão;
- ter alguém destacado para fazer entrevistas;
- interagir mais com as escolas;
- utilizar marketing mais direcionado para as crianças, alugando, por exemplo, fatos das personagens Disney;
- estabelecer contactos com empresas patrocinadoras, potenciando vendas e reduzindo custos.

### **1.2.2. – Assembleia Geral das Cidades Educadoras em Paredes**

#### **1.2.2.1 – Paredes, cidade educadora**

O conceito de cidade educadora foi primeiramente desenvolvido pela Câmara Municipal de Barcelona, em 1989, apresentando-o como “o significante de uma proposta integradora da educação formal, não-formal e informal que se gera no contexto da cidade e se destina a todos os que a habitam; e também reveladora de um compromisso político, público e ativo que diz respeito, não só às famílias e às escolas, mas aos municípios, às associações, às indústrias culturais, às empresas e a outras instituições e coletividades” (Pozo & Bellot, 2013).

Com base neste conceito, foi criada a Carta das Cidades Educadoras, em 1990 no Primeiro Congresso Internacional de Cidades Educadoras em Barcelona, que promoveu os princípios a defender no que toca a criar, desenvolver e fortificar uma Cidade Educadora. Uma vez que “o conceito de cidade educadora muda com a mudança própria das vidas da cidade e dos seus habitantes” (Pozo & Bellot, 2013, p.25), a Carta sofreu alterações em 1994 (Bolonha) e em 2004 (no VIII Congresso, em Génova) para corresponder às vicissitudes:

“Atualmente, a humanidade, não vive somente uma etapa de mudanças, mas uma verdadeira mudança de etapa. As pessoas devem formar-se para uma adaptação crítica e uma participação ativa face aos desafios e possibilidades que se abrem graças à globalização dos processos económicos e sociais, a fim de poderem intervir, a partir do mundo local, na complexidade mundial, mantendo a sua autonomia face a uma informação transbordante e controlada por certos centros de poder económico e político.”

Carta das Cidades Educadoras

Em 1994, nasceu a Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE), uma organização sem fins lucrativos que promove a participação e o trabalho mútuo dos governos que se comprometem a defender os princípios da Carta das Cidades Educadoras. Em 2016, a Associação contava com 488 cidades de 36 países. De Portugal, são 61 as cidades que integram a Associação e que fazem parte da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras (RTPCE), entre as quais Paredes.

A RTPCE procura promover atividades relacionadas com a Carta, a nível local e nacional, e pretende facilitar a incorporação dos ensinamentos das Cidades Educadoras nos Municípios. Divulga ainda o trabalho dos municípios-membros e da AICE, apoia novas adesões, realiza Congressos Nacionais (de dois em dois anos, alternados com os Congressos Internacionais da AICE) e Assembleias Gerais, como a que foi realizada, no dia 27 janeiro de 2017, no Município de Paredes.

A Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras conta ainda com uma Comissão de Coordenação, composta por 9 municípios, sendo Paredes uma das cidades filiadas.

### 1.2.2.2 – Organização da Assembleia Geral em Paredes

No Encontro da Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras, realizado a 4 de novembro de 2016, em Ponta Delgada, subordinado ao tema “Os municípios, as escolas e as políticas educativas – Análise e debate segundo a questão da(s) autonomia(s)”, ficou decidido que, a 27 de janeiro de 2017, o Município de Paredes acolheria a Assembleia Geral.

Assim, no mês de novembro de 2016, começaram os preparativos para a organização do evento: levantamento da disponibilidade hoteleira em Paredes, de modo a fornecer as melhores informações aos visitantes que desejassem pernoitar (apesar de esta despesa não ficar sobre a alçada do município, foi decidido facilitar os valores e locais); elaboração de um formulário no *Google Docs*, para registo de inscrições e envio de e-mails aos municípios-membros, com “*save the date*”.

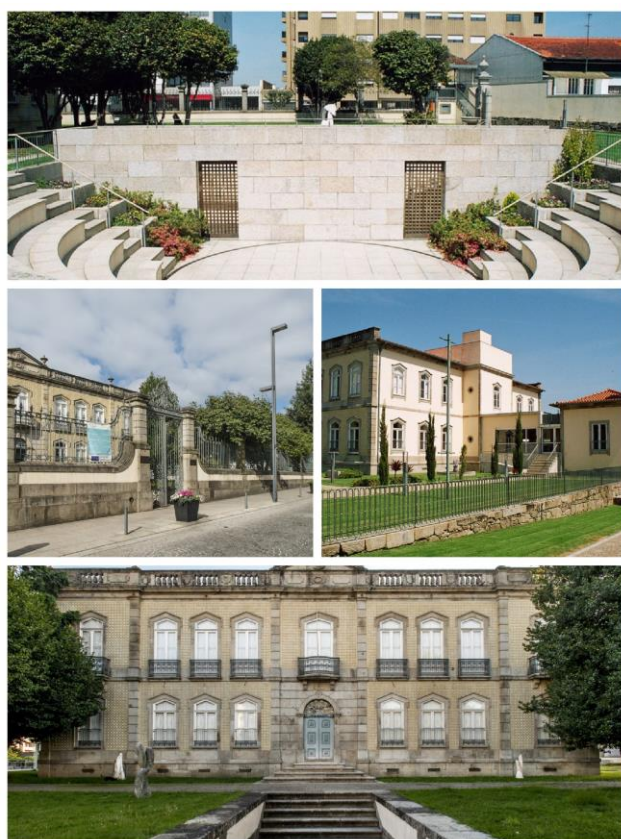
A folha de registo, elaborada através da ferramenta *online Google Docs Formulários*, apesar de elaborada no dia 11 de novembro e enviada com o primeiro e-mail e com as devidas informações, não serviu o seu propósito. Como não houve *feedback*, a 24 novembro foi enviado um novo e-mail, desta vez num tom mais formal, através do qual recebemos confirmações que foram devidamente colocadas num ficheiro *excel*, no qual se especificam os nomes e cargos ocupados, o município e o número de pessoas participantes.



Município	N. Pessoas	Nome/s	Cargo
Águeda			
		José Carlos Martins Rolo	Vice Presidente
		Maria Manuela Cristovão Martins Lima	Chefe da Divisão de Educação e Ação Social
Albufeira	3	Cátia Martins Alves Estrela	Técnica superior
Alenquer	0		
		António Matos	Vereador
		Joana Dias Pereira	Diretora Municipal
		Paula Sousa	Diretora de Departamento
Almada	4	Marianela Rebelo	Técnica superior
Amadora			
		Ana Rodrigues	Técnica superior
Anadia	2	Isabel Oliveira	Técnica superior
Azambuja	0		
		Armandina Saleiro	Vereadora
		Marta Maciel	Técnica superior
Barcelos	3	Jorge Silva	Técnico superior
Barreiro			
		Lidia Dias	Vereadora
Braga	2	Goretti Araújo	Chefe de divisão
Câmara de Lobos	0		
		Frederico Almeida	Vereador
		Miguel Arrobas	Diretor de Departamento
Cascais	2	Ana Gil	Chefe Divisão
Chaves	0		
Coimbra	0		
Condeixa-a-Nova	0		
		Diogo Zão	Técnico superior
Esposende	2	Cristina Figueiredo	Técnico superior
Évora	0		

Figura 13 - Exemplar folha excel de presenças

Uma vez que fixamos o dia 13 janeiro de 2017 como a data final para confirmações, começamos a recebê-las a partir do dia 10. Inscreveram-se 37 municípios e 95 pessoas (sem contar com os motoristas). Com a chegada das confirmações, foram também tomadas providências relativamente ao local do evento, ao almoço e às ofertas alusivas ao município que deveriam ser entregues aos visitantes. Assim, foi decidido que o local do evento seria na Casa da Cultura de Paredes.



*Figura 14 - Casa da Cultura*

Conhecida pela sua beleza arquitetónica, está inserida no grupo das “casas brasileiras” típicas do século XIX, onde se reconhecem traços do romantismo da época, fachadas revestidas de azulejos amarelos e portas e janelas de tamanho grande. Possui ainda um auditório com capacidade para 181 lugares sentados e condições acústicas especiais, oferecendo assim as melhores condições para albergar a Assembleia.

Este edifício tem também condições para servir refeições. Assim, o andar superior da Casa das Cultura de Paredes foi o local escolhido para acolher os almoços, pois o seu largo espaço, decoração harmoniosa e luz natural eram adequados. Algumas cadeiras do

*Art'On Chairs* foram também utilizadas como adereços decorativos. O serviço de catering ficou a cargo da Gertal – Companhia Geral de Restaurantes e Alimentação, Lda.

Também se decidiu os *souvenirs* que seriam entregues aos convidados. Dentro de um saco branco com o logo do projeto *Art'On Chairs*, seriam colocados uma *pen*, livros turísticos da região, um livro em banda desenhada a contar a história do município, um livro do projeto PT Paredes com Teatro, caneta e bloco preto *Art'On Chairs* e ainda uma pasta da Câmara Municipal de Paredes que continha o Programa da Assembleia Geral, a Ordem de Trabalhos, o documento de Atividades 2016 da RTPCE, a Proposta de Plano de Atividades 2017 da RTPCE, um documento a abordar uma problemática no Facebook da Rede, duas folhas brancas e um certificado de participação.

Para os membros da RTPCE que decidiram pernoitar em Paredes, foi colocado no respetivo quarto de hotel um livro de cozinha típica do concelho, juntamente com um cartão de cortesia.



Figura 15- Cartão de Visita

É de realçar que foi também oferecido aos jornalistas e a outros convidados não pertencentes à Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras um saco com alguns destes *brindes*, embora nestes não fossem incluídos os documentos da pasta, mas sim apenas duas folhas em branco.

Atendendo à importância e visibilidade do evento, procurou-se mostrar o melhor de Paredes. Assim, a exposição *Art'On Chairs* foi colocada à entrada da Casa da Cultura e o dono dos Móveis Fialho teve a amabilidade de mostrar aos convidados a arte de talhar madeira.



Figura 16- Logo Art'On Chairs

### 1.2.2.3 – A Assembleia e as atividades paralelas

Às 9 horas do dia 27 janeiro de 2017, com a maior parte dos preparativos já devidamente organizados no dia anterior, começou o conjunto de atividades que marcaria o dia de trabalho. Além de estar incumbida da preparação da sala e da receção dos convidados, secretariei a reunião, elaborando a ata, que pode ser lida em anexo.

Na parte da tarde, após o almoço, os convidados tiveram a oportunidade de visitar o Paredes Golfe Clube e o Centro Escolar de Vilela. Ambos os locais foram escolhidos atendendo à importância que têm para o município: o primeiro devido ao apoio que dá aos alunos do concelho, principalmente àqueles com Necessidades Especiais, e à sua crescente valorização como referência nacional no desporto; o segundo, pelo que representa para a Carta Educativa, no que diz respeito às alterações nas estruturas educativas promovidas pelo Presidente, Dr. Celso Ferreira. Durante a visita ao Centro Escolar de Vilela, a Vereadora Hermínia Moreira, do Pelouro de Educação, juntamente com o Diretor Albino Pereira e a Prof.<sup>a</sup> Quitéria, responderam a várias questões colocadas pelos autarcas presentes, relativamente ao impacto das alterações, ao abrigo da Carta Educativa, seja localmente como dentro da própria instituição.

O *feedback* relativamente às duas visitas foi bastante positivo, a ponto de se sugerir que houvesse uma apresentação do Paredes Golfe Clube, no Encontro Nacional de Cidades da Rede Portuguesa de Cidades Educadoras, que se realizaria no dia 1 março de 2017, em Almada, de forma a elucidar as outras cidades-membros do impacto positivo do golfe como instrumento de inclusão e de participação social.

Conforme o previsto, às 17:30h, os convidados regressaram à Casa da Cultura, terminando, assim, a tarde de lazer e o programa do evento.

Considero que a organização desta Assembleia Geral correspondeu à sua magnitude e relevância. Além de se procurar proporcionar as melhores condições a todos os convidados, também se deu a conhecer o que de melhor se faz no Concelho de Paredes, na área educativa.

A outra vertente que dá destaque ao município, quer a nível nacional, quer a nível internacional, é a indústria de mobiliário que trataremos de seguida, dando especial relevância às estratégias de internacionalização.



## **II – A expansão da indústria do mobiliário: de Paredes para o mundo**

Pertencendo a uma família ligada ao setor das madeiras, acompanhei, de perto, o fenómeno de adaptação da indústria do mobiliário aos desafios levantados pela crise económica e pela concorrência gerada pela instalação de novas unidades produtivas na região. Daí o meu fascínio por tentar perceber como um dos setores industriais mais antigos do município de Paredes, conseguiu contornar a crise, conquistando o estrangeiro e mantendo elevados índices de empregabilidade.

Assim, de modo a entender o tema “A expansão da indústria do mobiliário: de Paredes para o mundo”, elaborei um inquérito que enviei a 20 empresas de Paredes, tendo apenas recebido seis respostas, para analisar o modo como se fez a internacionalização da indústria de mobiliário paredense e consegui uma entrevista por escrito de um empreendedor de sucesso, para melhor perceber os processos que adotou a fim de atingir os seus objetivos.

### **2.1 – A importância do setor do mobiliário em Paredes**

Segundo o “Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário”, da Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário em Portugal, elaborado em 2007, “é na região norte de Portugal, e em particular no Vale do Sousa, que se encontra concentrada a parte mais importante da indústria portuguesa do mobiliário de madeira, com o que, tanto o problema como a solução, ganham contornos muito próprios” (p.24). Uma empresa de mobiliário desenvolvida em ambiente familiar, como é o caso da maioria das empresas do concelho de Paredes, tem sempre mais adversidades a enfrentar, quando uma crise se instala: as dificuldades económicas que assombram o negócio refletem-se negativamente na vida das famílias que dele dependem. Com um tecido empresarial formado maioritariamente por pequenas e médias empresas (PMEs), que dão emprego a muitas famílias da região, qualquer crise económica tem implicações na qualidade de vida das pessoas do concelho. Em 2010, quando algumas empresas começaram a fechar portas, muitos foram os paredenses obrigados a emigrar ou a sobreviver apenas com o subsídio de desemprego para ultrapassar os tempos complicados que viviam. Em alguns casos, funcionários que dedicaram uma vida inteira ao mesmo posto e à mesma empresa, com

mais de 40 anos de serviço, viram-se entregues a um *loop* de incerteza até terem idade suficiente para entregarem os papéis da reforma.

Entre 2010 a 2013, devido à crise económica que abalou o setor, a taxa de desemprego no concelho cresceu de 9.3 para 14.0%. Mesmo assim, muitas empresas, sem nunca terem estabilidade total ao longo do ano (no Natal e na Páscoa as vendas subiam, havendo quebras de vendas no verão e no início do ano) resistiram e conseguiram resistir, com estratégias diversificadas: as empresas ora trabalhavam entre si, ora faziam retoques finais para venda ao cliente final, ora apostavam em mercados diferentes e diversificados.

**Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional no total da população residente com 15 a 64 anos (%)**

Taxa - %

Territórios	Desempregados inscritos em % da população residente com 15 a 64 anos				
	Anos	2010	2011	2012	2013
Paredes		9,3	9,7	12,1	14,0

Figura 17- Dados retirados do PORDATA

Além disso, adotaram medidas de contenção de custos: fecharam as exposições de venda ao público (lojas tradicionais adjacentes às casas de muitos empresários que possuíam móveis de linhas geralmente antiquadas e obsoletas); remodelaram as marcas; apostaram em novas artes, linhas e maquinaria; e, sobretudo, investiram no estrangeiro, aspeto que é o principal foco da minha investigação. Embora o mercado espanhol nunca tenha sido ignorado nos negócios da indústria de mobiliário, os empresários paredenses procuraram cimentar esta ligação e apostar em mercados de diferentes países. De facto, segundo o *website* PORDATA, o número de exportações no concelho aumentou consideravelmente entre 2010 e 2016, conforme podemos observar na figura 18.

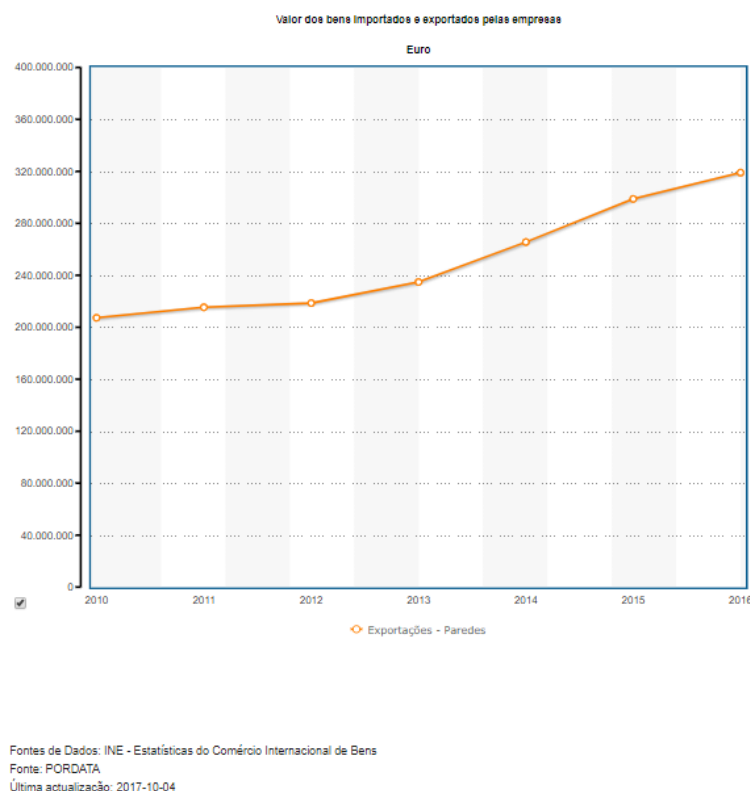


Figura 18- Dados retirados PORDATA

Contudo, mesmo com os avanços que foram conquistando, a chegada de uma concorrência direta ao concelho vizinho, que oferecia facilidades na entrega e custos baixos, foi outra das dificuldades que as empresas de Paredes tiveram de superar.

## 2.2 – A concorrência sueca

A empresa sueca IKEA instalou-se em Paços de Ferreira, outro concelho conhecido pelo seu ADN no mobiliário, em 2008. Estando sedeada numa zona do País onde o sector mobiliário é e sempre foi uma das maiores fontes de rendimento, as oportunidades de emprego e a curiosidade em torno do seu «revolucionário» modelo de negócio rapidamente conquistaram a população.

Contrariamente aos métodos das empresas, que usam e transformam matéria-prima em móveis ornamentados, maciços, com diversos detalhes, personalizáveis e à medida, a IKEA oferece o «comprar imediato» e a ideia do «do it yourself». Ainda que a qualidade não seja a mesma, os comerciantes paredenses foram obrigados a diminuir os

seus preços e a reeducar clientes para conseguirem fazer frente à competição. Numa primeira fase, os clientes preferiam o facilitismo que a IKEA trazia, com possibilidade de remodelar a casa sem tantos encargos e com móveis descartáveis. Contudo, a falta de jeito nas montagens, a preguiça, o desejo de artigos mais tradicionais e a ideia de investimento no mobiliário começou a retirar terreno à empresa sueca, devolvendo algum poder às empresas locais.

De acordo com um estudo realizado em 2016, “as empresas portuguesas do nicho estudado, na impossibilidade de terem o baixo nível de custos da IKEA, devido à sua pequena dimensão e à impossibilidade de criar economias de escala, apostaram na diferenciação dos seus produtos (...). Ao adotarem esta estratégia, as empresas do *cluster* evitam o confronto direto com a IKEA e procuram defender posições em segmentos de mercado em que a própria IKEA é menos capaz” (Eiriz e Carvalho, 2016).

### **2.3 - A Câmara Municipal de Paredes e o investimento no sector**

Um dos principais objetivos da Câmara Municipal de Paredes sempre foi a de dinamizar o mercado mobiliário do concelho, dentro e fora do país. Desde 2005, o Dr. Celso Ferreira (presidente da Câmara, entre 2005-2017), demonstrou grande interesse pelo mercado do mobiliário, através da aposta no *design*, na promoção nacional e internacional do setor, bem como na criação de incentivos para os jovens, com a criação da Licenciatura em Tecnologias da Madeira que, além de abrir as portas das empresas da região, durante o estágio, oferece as propinas a estudantes do concelho.

Lordelense de gema, Celso Ferreira teve sensibilidade para perceber as dificuldades e as adversidades em crescer num concelho tão concentrado num só sector industrial. Também ele provém de uma família detentora de uma fábrica de móveis. Contrariamente à maior parte dos «filhos do patrão», licenciou-se em Direito, mas manteve-se ligado às suas raízes, pelo que, enquanto presidente, apostou na indústria do mobiliário como uma das vertentes mais fortes e com mais potencial no concelho de Paredes.

Ao longo dos seus mandatos, várias foram as frentes em que se envolveu para estimular o interesse nacional e internacional no mercado do Móvel de Paredes, criando o projeto *Art'On Chairs*. Pensado em 2009, o projeto teve a sua primeira edição, em 2012,

procurando, desde logo, lançar o desafio a empresas, universidades e escolas, para criarem cadeiras – símbolo escolhido como ícone da região -, que privilegiam novos *designs* e a criatividade, potenciando assim o valor económico do setor. Além de exposições, este projeto também proporcionou conferências, *workshops* e ainda um evento chamado “10 contos para ler sentado”, sempre com o intuito de valorizar o mobiliário paredense. O *Art’On Chairs* participou no concurso internacional de design **Regiostars 2014**, arrecadando o primeiro prémio. Esta iniciativa promoveu a cooperação entre fábricas e 9 *designers* contratados especificamente para este desafio e albergou o mediático *Duets*, uma produção de 11 cadeiras inspiradas em 11 figuras públicas (Cristiano Ronaldo, José Mourinho, Cavaco Silva, entre outros), que posteriormente foram leiloadas, revertendo os lucros para o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados - ACNUR.

Celso Ferreira acredita que parte do prémio se deveu ao facto de o concelho de Paredes ser praticamente autossuficiente “desde o abate e serrações, passando pela assistência pós-venda do produto e da maquinaria desta indústria [...]. Temos um centro de formação profissional que todos os anos fornece 70 jovens ao setor, que não costumam ter dificuldade em arranjar emprego; e ainda aulas práticas do curso de Engenharia de Madeiras, do Politécnico do Porto, que virá para cá em definitivo dentro de três anos. Precisamos é de *designers* que conheçam as fábricas em concreto e as suas capacidades” (in *Público*, 2014).

A segunda edição do projeto realizou-se em setembro de 2014, na *Beijing Design Week*, mantendo-se a aposta na exploração de novos *designs* e na internacionalização do produto. Depois de Pequim, a exposição passou por Miami, Nova Iorque, Singapura e Lisboa.

Com este projeto, foi possível evidenciar que o mobiliário de Paredes tem capacidade para conquistar um Novo Mundo, que privilegia o desenho, a classe, a inovação e a singularidade. As cadeiras criadas a partir do *Duets*, em que empresas e *designers* idealizam e fazem novas cadeiras, demonstram que a dificuldade nunca esteve na capacidade em produzir, mas sim em dedicar tempo e meios da linha de produção para criar projetos novos, atrativos e vendáveis.

Apesar do grande empenho da Câmara Municipal de Paredes na promoção da indústria de mobiliário, não há registos atualizadas do número de empresas no concelho, nem acesso a novas contratações/aquisições para a modernização de negócio. Existiu, em

tempos, a Associação Empresarial de Paredes, que poderia ter tais documentos, mas com a declaração de insolvência, foi substituída pela Associação de Empresas de Paredes (ASEP), que tem tido uma atividade quase inexistente. De qualquer forma, segundo o website Portal Nacional – que reúne toda a informação de distritos e concelhos de Portugal num só portal –, em Paredes existem cerca de 616 empresas de mobiliário e decoração. Este número pode ainda englobar as empresas que, apesar de terem um novo nome como fachada, funcionam com a mesma estrutura.

Iniciativas como o *Art'On Chairs* e a possibilidade de maior visibilidade internacional serviram para evidenciar que há ainda um grande mercado externo ainda desconhecido. Assim, tem havido um grande investimento na internacionalização das empresas de Paredes. Ainda que continue a existir uma forte lacuna em termos de design, há uma permanente busca de maquinaria mais moderna para garantir a sobrevivência do negócio, suportado por uma aposta nos mercados externos.

## **2.4 – A aposta na internacionalização da indústria do mobiliário**

Partindo da premissa de que Paredes tem um núcleo de empresas maioritariamente familiares, agarrado a tradições e métodos de negócio por vezes estagnados, procurei investigar as medidas que foram tomadas para conquistar o mercado externo, nomeadamente no que respeita à contratação de designers, que promovam alterações nas linhas de mobiliário, a potenciais contratações de designers, e quais os problemas daí decorrentes, que se prendem com as questões linguísticas e/ou culturais. Assim, elaborei 20 inquéritos, dos quais consegui apenas seis respostas, e uma entrevista a Sara Barros, Diretora de Operações (COO – Chief Operating Office) da empresa Cácio Lda, uma das empresas mais antigas e de maior sucesso da indústria de mobiliário de Paredes.

### **2.4.1 - Inquérito**

O inquérito elaborado contém duas secções: a primeira destina-se à identificação da empresa inquirida e a segunda a questões sobre a sua internacionalização. Nesta 2.<sup>a</sup> secção, é possível encontrar oito questões, em perguntas de resposta aberta e outras de escolha múltipla, tal como é possível visualizar nas figuras 19 e 20.

## Secção 2 – Internacionalização

Por favor, seleccione a(n) opção(ões) que considera correcta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?

☐ Procura de novos clientes

☐ Novos desafios

☐ Parcerias com outras empresas

☐ Interesse dos clientes

☐ Necessidade

☐ Outros: \_\_\_\_\_

2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

- ☐ Contratar profissional com conhecimento na área
- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Tentar criar ligação
- ☐ Estudar a cultura
- ☐ Encontrar objetivos em comum
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio?

- ☐ Sim/Não
- ☐ Não considera relevante

4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

- ☐ Brasil
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☐ França
- ☐ Espanha
- ☐ Itália
- ☐ México
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

\_\_\_\_\_

Figura 19- Perguntas 1 a 5 do inquérito

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.3.1. Se não, porquê?

\_\_\_\_\_

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 20 – Perguntas 6 a 8 do inquérito

As seis empresas pertencem ao concelho de Paredes: MSS – Indústria Mobiliário, Lda (Gandra, fundada em 1980), Joaquim Jorge Lopes Gomes (Rebordosa, 2005), Momentesquadria, LDA (Paredes, 1990), Jocilma (Lordelo, 1992) e Ozo Living S.A. (Gandra, 2010) e Cácio, Lda (Vandoma, 1955). Por questões de confidencialidade, oculte a identificação das empresas nos inquéritos que podem ser lidos em anexo.

Todas estas empresas exportam, sendo que duas iniciaram essa atividade na década de 90 (1990 e 1998) e as restantes após 2010.

#### 2.4.2 - Respostas obtidas

À primeira pergunta, de escolha múltipla, “*O que levou a empresa a explorar mercados externos?*”, nenhuma empresa escolheu a opção **parcerias com outras empresas**, nem tão-pouco descriminaram outra razão. Como se pode ver no gráfico abaixo, a principalmente motivação foi a procura de novos clientes, seguida de novos desafios, enquanto o interesse criado a partir dos clientes ou necessidade de fazer face à crise estão ao mesmo nível.

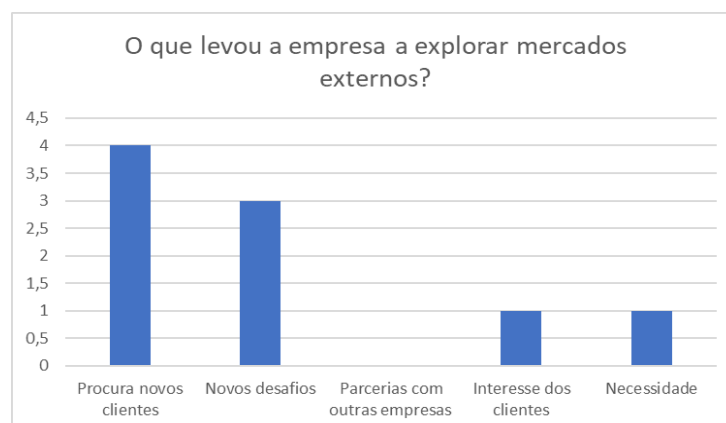


Figura 21 - O que levou a empresa a explorar mercados externos?

Na segunda questão, de resposta aberta, – “*Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?*” –, as respostas variaram entre “devido à crise”, “[porque] exportamos 100% da nossa produção”, “capacidade económica que outros países têm neste momento”, “melhorias orçamentais”, “necessidade de entrar em mercados de maior dimensão (face à capacidade de produção da empresa)” e “a exportação é realmente uma mais valia para a nossa empresa porque (...) o mercado



português não tem capacidade para alimentar e manter empresas (...) que se dedicam principalmente à produção e comércio de móveis para hotelaria”.

À terceira pergunta – “*quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?*”, os inquiridos deram respostas muito diversificadas:

- aventura, sem ter negócios concretos à espera;
- capacidade de adaptação ao gosto e condicionalismos dos mercados;
- necessidade de competência, rigor e qualidade;
- cumprimento de prazos e objetivos;
- dificuldade de entrada nos mercados;
- conquista de espaço, apostando na boa imagem e na qualidade;
- dificuldades levantadas pelas diferentes legislações;
- diferenças culturais;
- barreiras administrativas;
- características físicas do produto;
- diferentes canais de distribuição.

Na alínea 3.1 – “*Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?*”, as respostas foram quase todas afirmativas, seguidas de justificações como “porque os preços são mais baixos do que os praticados nos países que fornecemos”, “a qualidade apresentada e a capacidade da empresa em se adaptar (...) é certamente uma mais valia”, “[devido aos anos de exportação] consigo mais contactos”, “estar sempre à frente do que nos é exigido” e “a aposta na competitividade e qualidade nos produtos e serviços pós-venda fez com que a nossa reputação crescesse rapidamente, [fazendo] com que sejamos requisitados constantemente”. Contudo, uma das empresas contactadas considerou não ser possível manter um lugar cativo, uma vez que “os países e pessoas estão em constante mudança, pelo que é preciso estar sempre a estudá-los para ir ao encontro dos seus gostos”.

A questão número quatro agrupa cinco alíneas, que focam as potenciais dificuldades linguísticas e culturais que possam ter tido ao lidar com companhias estrangeiras. À pergunta “*considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras?*”, quatro inquiridos responderam que sim, nomeando razões como “não saber falar a língua do país”, “regulamentação, licenças, regimes fiscais

(...) cultura das organizações e dos métodos de trabalhos das pessoas”, problemas com a linguagem técnica e com culturas a que não estão “acostumados”. Relativamente aos que não consideram existir dificuldades, apenas uma empresa referiu que “os nossos funcionários estão preparados e habituados a fazer com qualquer tipo de dificuldade seja facilmente ultrapassada.” Nas questões 4.1, 4.2 e 4.3, de escolha múltipla, nas figuras seguintes, apresentam percentualmente as respostas dadas.

À pergunta “A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?”, a maioria diz ter contratado um profissional da área.

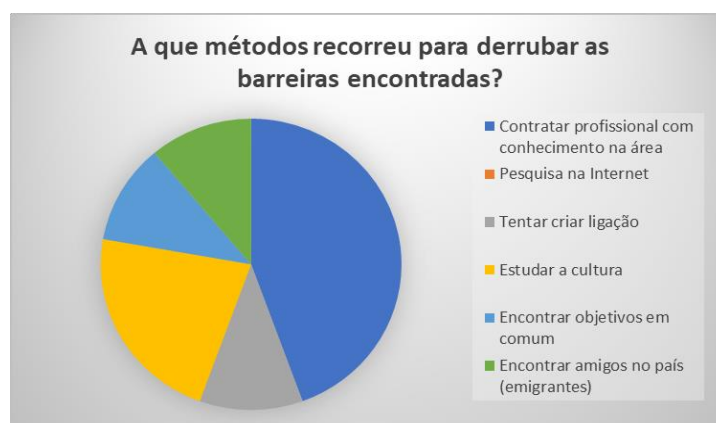


Figura 22 - A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas? (4.1)

Sobre a importância de conhecimentos linguísticos e culturais para ter um maior sucesso nos negócios, a maioria das empresas reconheceu que o respeito pela língua e pela cultura do outro é fundamental para a concretização de negócios.

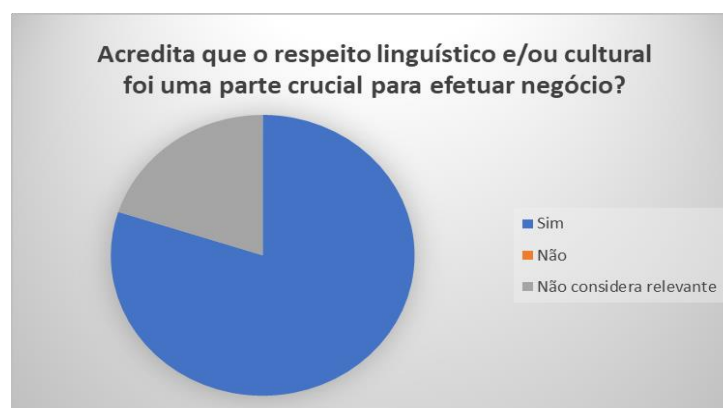


Figura 23 - Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi parte crucial para efetuar o negócio? (4.2)

Sobre o uso de marketing diferenciado, adequado aos mercados e aos potenciais clientes, estranhamente, apenas uma empresa respondeu que o fazia, acrescentando na 4.3.1 (pergunta de seguimento) que aproveitava “feiras internacionais, merchandising, catálogos, redes sociais, newsletters, etc” para promover os produtos.

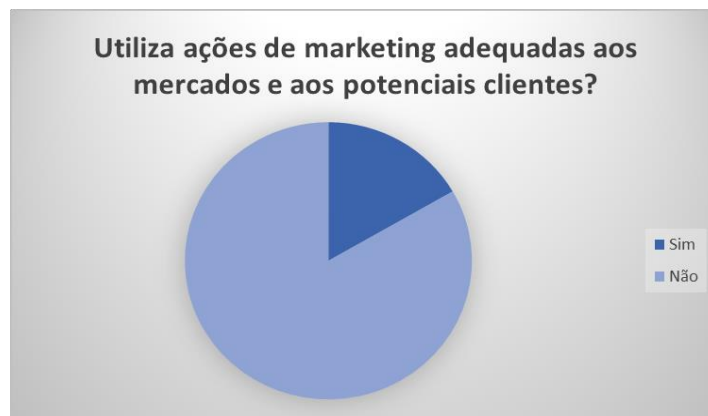


Figura 23 - Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes? (4.3)

Na quinta questão, também de escolha múltipla, pediu-se aos inquiridos que seleccionassem os países com os quais fazem negócios. O leque de países é diversificado, mas é nítida a aposta em países europeus, como França, Espanha, Suíça e Itália.



Figura 25 - Com que país faz negócio?

Com base nesta questão, na alínea 5.1, perguntava-se com qual dos países considerava que tinha tido mais dificuldades em comunicar/despertar interesse e porquê. Duas empresas referiram a França como o país mais complicado de lidar, devido ao poder de compra e a complicações linguísticas. A Suíça foi referida por causa das burocracias do

país, nomeadamente das complicações alfandegárias; a China, por causa da língua; a Alemanha, pela forma de trabalhar; e a Inglaterra, porque a concorrência e exigência é grande, o que obriga a provar o valor até se atingir um estatuto elevado.

À questão número seis – “*considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?*” – as respostas dividiram-se, de forma igual, entre a afirmativa e a negativa. Apenas uma justificou a sua resposta negativa, declarando que o melhor marketing é a satisfação do cliente.

Ainda dentro da sexta alínea deste inquérito, encontram-se três perguntas de escolha múltipla, tendo a última um pedido de justificação em caso de resposta negativa. Pelas respostas aos inquéritos, deduz-se que, da participação nas feiras internacionais, não resulta um índice elevado de angariação de clientes.



Figura 26 - Já angariou contactos a partir de feiras e exposições internacionais? (6.1)

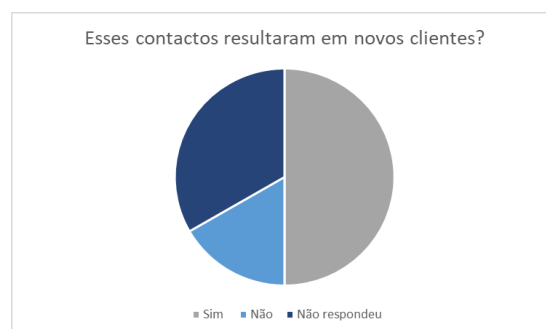


Figura 27 - Esses contactos resultaram em novos clientes? (6.2)

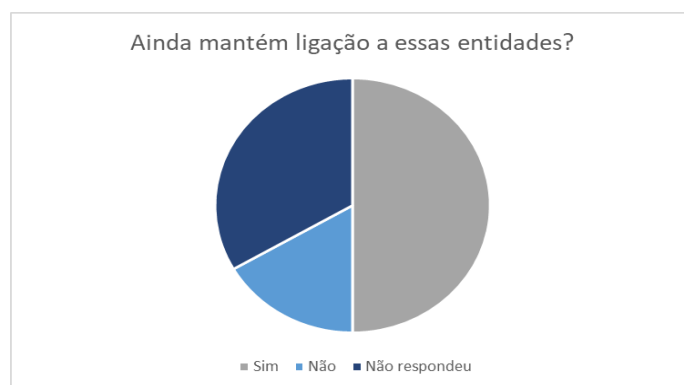


Figura 28 – Ainda mantém ligação a essas entidades? (6.3)

Uma vez mais, apenas uma empresa justificou a sua resposta negativa, informando que os clientes que adquire não passam propriamente por este tipo de canais, mas sim pelas informações positivas dadas por outros clientes.

Para a sétima questão – “*Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?*” –, as respostas fornecidas foram todas positivas, embora maioritariamente se reportem à adaptação a projetos específicos, aos gostos do cliente e a trabalhos feitos por medida. No entanto, as empresas também referem que, em Inglaterra, há uma tendência para mobiliário mais clássico e, em França, são vendidos artigos mais contemporâneos. Porém, um dos entrevistados defende que “os móveis, sendo bem feitos e com boa qualidade, vendem em qualquer país da Europa”, enquanto outro informa que “existem coleções que se adaptam a diferentes países e outros que só são vendidos em determinados países”.

Na oitava e última questão deste inquérito – “*Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?*” –, todos concordaram com a pergunta colocada, atribuindo, porém, diferentes razões:

- a) “porque as empresas do concelho têm a capacidade de se adaptar às necessidades de cada cliente e trabalham em prol da qualidade, inovação, bem estar e gosto pessoal”;
- b) “grande parte da exportação de mobiliário é feita por empresas paredenses”;
- c) “os anos de experiência, a qualidade, a inovação e a competitividade reconhecida além fronteiras fazem com que um número muito importante das exportações portuguesas sejam proporcionadas por esta área de comércio”;
- d) “há bons profissionais na construção do mobiliário, por medida e carpintaria”;
- e) “as empresas de Paredes conseguem ter economias de escala e têm experiência que lhes dá vantagens face à concorrência”;
- f) e um último, menos assertivo, diz que “em mercados competitivos em que há muita competitividade e a tecnologia e *know how* estão desenvolvidos, é mais difícil destacarem-se”.

### **2.4.3 - Análise aos dados dos inquéritos**

A principal motivação para a realização destes questionários era compreender o que levou as empresas a exportar, o tipo de desafios com que se depararam e se existiram dificuldades linguísticas e/ou culturais para a conquista do mercado externo. Embora só

tenha obtido seis respostas, o equilíbrio das respostas tende sempre para o lado mais tradicional e menos técnico, ou seja, não parece existir um estudo específico para conquistar o cliente estrangeiro, mas sim uma tendência para o “deixar acontecer”. Os clientes geram clientes e as potenciais deficiências que possam existir são resolvidas conforme aparecem, confiando meramente na própria qualidade e capacidade como principal estratégia de venda.

Entre as empresas que responderam ao inquérito, destaca-se sobretudo a Cácio que, talvez por já exportar desde os anos 90 e apenas se dedicar aos mercados externos, recorre a métodos de negócio mais específicos e investe constantemente no conhecimento, tentando manter-se atualizada face às necessidades e às mudanças do mercado. Esta empresa mostra também um maior conhecimento de leis e questões alfandegárias, assim como também uma maior sensibilidade para satisfazer as necessidades e exigências do cliente. De facto, como refere Sara Barros na entrevista dada, a estratégia de internacionalização da sua empresa baseia-se numa atuação isolada, sem parceiros, uma vez que já são conhecidos no estrangeiro e criaram a sua própria rede comercial. Segmentar bem o produto, estudar bem os mercados em que pretendem entrar e apostar sobretudo na qualidade do produto e na sua personalização são as estratégias desta empresa. Hoje em dia, o cliente é que “comanda”, pelo que as empresas têm de se adaptar às suas exigências.

Outra das ideias a reter das respostas obtidas é que o que mais motivou o investimento no mercado externo foi a procura de novos clientes, necessidade sentida devido à crise e à consequente procura de vantagens económicas, uma vez que o mercado português já não tinha capacidade para escoar os produtos ou clientes para os produtos específicos nelas produzidos (ex. mobiliário hoteleiro). Relativamente a desafios colocados pela internacionalização, foram mencionados vários – alguns naturais em qualquer investimento –, dos quais se destacam a língua, as barreiras culturais e administrativas, mas sobretudo a integração em mercados desconhecidos, que obrigou a sair fora da zona de conforto e a criar uma nova rede de contactos.

Entre as empresas inquiridas, há a crença, quase comum, de terem lugar cativo no mercado externo, embora a Cácio demonstre ter uma noção de negócio diferente, afirmando que não é possível manter uma posição estável, caso não se acompanhe as mudanças que forem surgindo nos mercados. Ou seja, cruzando as respostas do

questionário com as da entrevista, dá para compreender que a Cácio acredita na sua qualidade e capacidades, contudo não dá como garantida a sua presença nos mercados internacionais. Tem a noção de que é necessário investir constantemente no próprio produto e estar um passo à frente relativamente à procura.

Relativamente a problemas linguísticos e culturais, verifica-se que a maior parte das empresas sentiu dificuldades e que as soluções para as ultrapassar passaram principalmente por contratar um profissional com conhecimento linguísticos e por estudar a cultura de cada país (como se pode observar na figura 22). A maioria dos inquiridos tem também a consciência de que respeitar o meio foi crucial para o negócio avançar. Contudo, mesmo com os problemas encontrados, a percentagem de empresas que recorre a ações de marketing direcionadas para o mercado externo é mínima (figura 24). O mercado explorado concentra-se sobretudo na Europa, essencialmente em França, seguido de Espanha, Suíça, Inglaterra e Itália (figura 25).

Apesar de a maior parte dos inquiridos admitirem não recorrer a ações de marketing direcionado, as respostas dividiram-se quanto à relevância das feiras e exposições internacionais. Metade das empresas terão angariado clientes a partir destas feiras (figuras 26, 27 e 28), porém consideram que a melhor publicidade está na boa imagem que os clientes têm e transmitem.

Questionados sobre as suas coleções e a potencial necessidade de as alterar, de acordo com os gostos culturais do país, todos confirmaram esta necessidade, embora as mudanças passem, sobretudo, por características naturais do negócio, nomeadamente, gostos pessoais, medidas, projetos, entre outros. Por fim, quanto ao destaque do mobiliário paredense no estrangeiro, todos são unânimes: o concelho tem uma forte identidade no mercado internacional e há uma vontade constante em conquistar novos mercados e em criar melhores condições de trabalho.

## Considerações Finais

Ao longo do estágio curricular procurei sempre dar uso aos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado, articulando-os com o *know-how* dos profissionais com quem trabalhei na Câmara Municipal de Paredes. Senti-me desafiada nos projetos que colocaram ao meu dispor, adquirindo conhecimentos principalmente em questões de protocolos, de relatórios, de organização de eventos e na aquisição de estratégias para a resolução de imprevistos. Embora tenha tido a oportunidade de lidar com entidades estrangeiras, nomeadamente em projetos como as Cidades Educadoras, considero que o meu estágio careceu de verdadeiros desafios nesta matéria. O balanço dos cinco meses deste estágio é bastante positivo, não só pelas oportunidades que me foram dadas como pelo crescimento pessoal e profissional que me foi proporcionado.

Relativamente ao meu objeto de investigação, “a indústria de mobiliário de Paredes e a exportação como estratégia de negócio”, considero que, apesar dos esforços da Câmara Municipal para dinamizar o mercado e da vontade das empresas em projetar internacionalmente as suas marcas, o estigma das ideias tradicionais, da falta de estudo de mercado e de verdadeiras estratégias de marketing continuam a ser fatores que travam a expansão das empresas nos mercados internacionais. Uma vez que a maioria destas empresas tem um longo historial de sucessos e insucessos, que foram sendo resolvidos, há a tendência para que as empresas recorram às mesmas técnicas – o que resulta cá, certamente resultará no estrangeiro. Embora os resultados obtidos, durante este estudo, reflitam a perspetiva de um pequeno núcleo de empresas, acredito que os dados espelhem as convicções gerais.

Ainda que o setor da indústria de mobiliário de Paredes tenha atingido grande notoriedade, é minha convicção de que necessita ainda de atingir maior maturidade no novo mundo dos negócios, onde é necessário dar grande atenção à inovação e ao *marketing*, bem como ter em consideração as tendências e os gostos dos mercados.





## Referências bibliográficas e eletrónicas

- 1.<sup>a</sup> Edição Art'On Chairs. Cm-paredes.pt. Consultado a 2 de outubro de 2017, em <http://www.cm-paredes.pt/pages/513>
- 2.<sup>a</sup> Edição Art'On Chairs. Cm-paredes.pt. Consultado a 2 de outubro de 2017, em <http://www.cm-paredes.pt/pages/518>
- Carta das Cidades Educadoras (1st ed., p. 3). Barcelona. Consultado a 16 de setembro de 2017, em <http://www.edcities.org/wp-content/uploads/2013/10/Carta-Portugues.pdf>
- Casa da Cultura de Paredes. (2017). Cm-paredes.pt. Consultado a 29 fevereiro de 2017, em <http://www.cm-paredes.pt/pages/501>
- Carta Educativa. (2016). Cm-paredes.pt. Consultado a 19 abril de 2017, em <http://www.cm-paredes.pt/pages/564>
- Coentrão, A. E., “O Art on Chairs criou uma marca em Paredes”. *Público*, 02.02.2015. Consultado a 7 outubro 2017, em <https://www.publico.pt/2015/02/02/local/noticia/e-a-segunda-edicao-o-art-on-chairs-criou-uma-marca-em-paredes-1684565>
- Clube. (2015). Paredes Golfe Clube. Consultado a 19 abril de 2017, em <http://paredesgolfeclube.pt/clube/>
- Eiriz, V. & Carvalho, D. (2016). Efeitos a entrada da Ikea num *cluster* de produção de móveis”. *Revista Produção e Desenvolvimento* 2 (1), pp. 90-102. (<http://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoeddesenvolvimento>)
- Espaços. Cm-paredes.pt. Consultado a 9 março de 2017, em <http://www.cm-paredes.pt/pages/511>
- Mobiliário e Decoração no concelho de Paredes, Empresas - Portal Nacional. Portalnacional.com.pt. Consultado a 11 outubro de 2017, em <https://portalnacional.com.pt/porto/paredes/empresas/mobiliario-e-decoracao>
- Moreira, T. (2014). *Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- GERTAL (2017). Consultado a 6 março de 2017, em <http://www1.gertal.pt/>

- Nunes, A. A. (2014). *Cluster no Setor do Mobiliário: Apoio associativo à internacionalização das PME*. Coimbra: Universidade de Coimbra (dissertação de Mestrado).
- Pereira, F. M. C. (2011). *Indústria do Mobiliário no Concelho de Paredes*. Braga: Universidade do Minho (dissertação de Mestrado).
- PORDATA - Ambiente de Consulta, Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional no total da população residente com 15 a 64 anos. (2017). Pordata.pt. Consultado a 4 outubro de 2017, em <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta, Importações e Exportações de bens. (2017). Pordata.pt. Consultado a 10 outubro de 2017, em <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>
- POZO, J. & BELLOT, P. (2013). *Educação e vida urbana: 20 anos de Cidades Educadoras*. Barcelona: Eulàlia Bosch.
- Rede Territorial Portuguesa das Cidades Educadoras. Consultado a 22 fevereiro de 2017, em [https://www.facebook.com/pg/RTPCE/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/RTPCE/about/?ref=page_internal)
- Ribeiro, B. (2016). Encontro RTPCE | Paredes | 27 janeiro 2017. Google Docs. Consultado a 11 de novembro de 2016, em <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsjO7zodzUCLk11VOWF6ErPcrBsLLB6lSLX7QiWLyXtNoMUw/viewform>
- Simão, C. (2008). *Inovação e Design em Indústrias Tradicionais. O caso da Indústria do Mobiliário de Paredes e Paços de Ferreira*. Porto: Universidade do Porto (dissertação de Mestrado).
- Vieira, A (2014). “Art On Chairs: Cadeiras permitiram a Paredes chegar a alto prémio europeu”. In Público, 31.03.2014. Consultado a 7 outubro de 2017, em <https://www.publico.pt/2014/03/31/local/noticia/art-on-chairs-cadeiras-permitiram-a-paredes-chegar-a-alto-premio-europeu-1630397>
- Who we are? | english. (2017). Edcities.org. Consultado a 22 fevereiro de 2017, em <http://www.edcities.org/en/who-we-are/>

## **ANEXOS**



## Inquérito

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, este inquérito tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Atendendo ao incentivo que tem sido dado à internacionalização desta atividade económica, pretende-se conhecer as estratégias que têm sido adotadas para conquistar o cliente estrangeiro, ultrapassando as potenciais barreiras linguísticas e culturais.

Este inquérito foi elaborado de forma a ser preenchido em aproximadamente 15 minutos.

### Secção 1 – Identificação da Empresa

#### Dados da empresa

Ano de início de exportação: 1990

### Secção 2 – Internacionalização

Por favor, selecione a(as) opção(ões) que considera correta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?

- ☒ Procura de novos clientes
- ☒ Novos desafios
- ☐ Parcerias com outras empresas



- ☐ dos clientes
- ☐ Necessidade
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

Sim, uma vez que exportamos 100% da nossa  
produção.

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

A legislação, as diferenças culturais,  
barreiras administrativas, características  
distintas dos produtos, diferentes níveis de  
qualificação etc.

3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?

Não, os países, pessoas estão em constante  
mudança. Como tal, é preciso estar sempre  
a atualizar-se para ir ao encontro dos seus  
gostos.

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

Sim. Regulamentação bancária, licenças,  
regimes fiscais. A cultura de cada país  
reflete-se profundamente na cultura das organizações  
e nos métodos de trabalho das pessoas.

4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

- ☒ Contratar profissional com conhecimento na área
- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Tentar criar ligação
- ☒ Estudar a cultura
- ☐ Encontrar objetivos em comum
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio?

- ☒ Sim





- ☐ Não
- ☐ Não considera relevante

4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

- ☒ Sim
- ☐ Não

4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

Feiras internacionais, merchandising,  
catálogos, redes sociais, newsletters  
etc.

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

- ☐ Brasil
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☒ França
- ☒ Espanha
- ☒ Itália
- ☐ México
- ☐ Outros

Suísça, Bélgica, Inglaterra

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

---

---

---

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

Sim muito

---

---

---

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

- ☒ Sim
- ☐ Não



6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

- ☒ Sim  
☐ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

- ☒ Sim  
☐ Não

6.3.1. Se não, porquê?

---

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

*Sim. Existem coleções que se adaptam a diferentes países. Outras que só vendemos em determinado país.*

8. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

*Sim, devido ao facto que conseguimos ter economias de escala e de experiência o que nos dá vantagem contra a concorrência.*

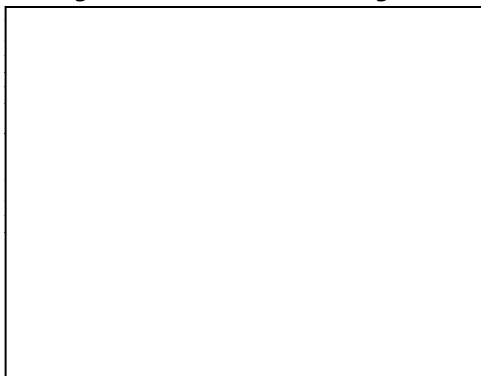


## Inquérito

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, este inquérito tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Atendendo ao incentivo que tem sido dado à internacionalização desta atividade económica, pretende-se conhecer as estratégias que têm sido adotadas para conquistar o cliente estrangeiro, ultrapassando as potenciais barreiras linguísticas e culturais.

Este inquérito foi elaborado de forma a ser preenchido em aproximadamente 15 minutos.

### Secção 1 – Identificação da Empresa



Ano de início de exportação:2012

### Secção 2 – Internacionalização

Por favor, selecione a(as) opção(ões) que considera correta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?

- ☐ Procura de novos clientes
- ☒ Novos desafios
- ☐ Parcerias com outras empresas

- ☒ Interesse dos clientes
- ☐ Necessidade

☐ Outros: \_\_\_\_\_

2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

Sim, Não só pelos novos desafios referidos anteriormente, mas também pela capacidade económica que outros países têm neste momento.

---

---

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

Novos desafios já referidos anteriormente, sendo que assim a empresa irá enriquecer o seu conhecimento e experiência.

---

---

- 3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?

Acredito que a qualidade apresentada e a capacidade da empresa em se adaptar á necessidade do cliente será certamente uma mais valia.

---

---

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

Não.

---

---

- 4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

☒ Contratar profissional com conhecimento na área

☐ Pesquisa na Internet

☐ Tentar criar ligação

☐ Estudar a cultura

☐ Encontrar objetivos em comum

☐ Outros: \_\_\_\_\_

- 4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio?

☐ Sim

☐ Não

☒ Não considera relevante

4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

☐ Sim

☒ Não

4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

---

---

---

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

☐ Brasil

☒ Angola

☐ Moçambique

☒ França

☒ Espanha

☐ Itália

☐ México

☒ Outros Suíça

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

Suíça, em momento algum por causa do contacto com o cliente, mas sim pelas burocracias do país em questão nomeadamente complicações em alfandegas.

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

Não. A nossa empresa tem o orgulho de ter como melhor marketing a satisfação do cliente e a divulgação do mesmo trazem outros novos clientes.

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

☐ Sim

☒ Não

6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

☐ Sim

☐ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

☐ Sim

☐ Não

6.3.1. Se não, porquê?

---

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

8.

Aqui na empresa trabalhamos sempre com projetos, assim sendo, cada negocio é um caso, desde os diferentes tipos de materiais ate aos vários tipos de acabamento. Em França especificamente ainda é um mercado que se foca mais no estilo contemporâneo.

9. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

Sim, Porque as empresas do concelho tem a capacidade de se adaptar às necessidades de cada cliente e trabalham em prol da qualidade, inovação, bem estar e gosto do mesmo.

## Inquérito

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, este inquérito tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Atendendo ao incentivo que tem sido dado à internacionalização desta atividade económica, pretende-se conhecer as estratégias que têm sido adotadas para conquistar o cliente estrangeiro, ultrapassando as potenciais barreiras linguísticas e culturais.

Este inquérito foi elaborado de forma a ser preenchido em aproximadamente 15 minutos.

### Secção 1 – Identificação da Empresa



Ano de início de exportação: 2010

### Secção 2 – Internacionalização

Por favor, selecione a(as) opção(ões) que considera correta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?

- ☒ Procura de novos clientes
- ☐ Novos desafios
- ☐ Parcerias com outras empresas
  
- ☐ Interesse dos clientes
- ☐ Necessidade

☐ Outros: \_\_\_\_\_

2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

Acredito que sim, porque desde que a minha empresa começou a exportar tivemos melhorias orçamentais consideráveis.

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

A meu ver o grande desafio focasse em sairmos do nosso país para irmos para outro sem sabermos o que o cliente aprecia e chegarmos lá dito as escuras e sabermos que o cliente gosta do que fazemos cá.

3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?  
Acredito que sim, derivado ao número de anos que exporto e cada vez mais consigo mais contactos.

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

De certa forma existem, numa fase inicial na linguagem devido a forma de como se dizem certos termos de trabalho,

- 4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

☒ Contratar profissional com conhecimento na área

☐ Pesquisa na Internet

☒ Tentar criar ligação

☐ Estudar a cultura

☐ Encontrar objetivos em comum

☐ Outros: \_\_\_\_\_

- 4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio?

☒ Sim

☐ Não

☐ Não considera relevante

- 4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

☐ Sim

☒ Não

4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

---

---

---

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

- ☐ Brasil
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☒ França
- ☒ Espanha
- ☐ Itália
- ☐ México
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

Em França, devido a língua francesa.

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

Sim.

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

- ☒ Sim
- ☐ Não

6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

- ☒ Sim
- ☐ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

- ☒ Sim
- ☐ Não

6.3.1. Se não, porquê?

---

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

Sim adequo sempre as coleções a cada país, mas na maior parte do que exporto é tudo por medidas e são os próprios clientes que mostram mais ou menos o que querem.

8. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

Acredito que sim, porque grande parte da exportação tal como venda nacional de mobiliário é feita por empresas paredenses.

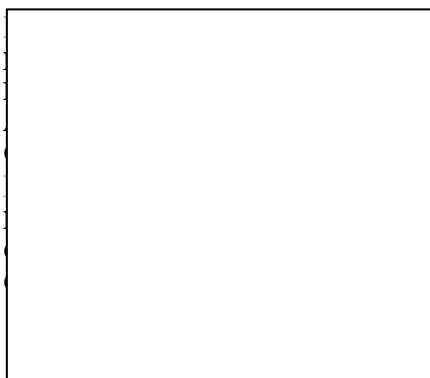


## Inquérito

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, este inquérito tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Atendendo ao incentivo que tem sido dado à internacionalização desta atividade económica, pretende-se conhecer as estratégias que têm sido adotadas para conquistar o cliente estrangeiro, ultrapassando as potenciais barreiras linguísticas e culturais.

Este inquérito foi elaborado de forma a ser preenchido em aproximadamente 15 minutos.

### Secção 1 – Identificação da Empresa



Ano de início de exportação: 1998

### Secção 2 – Internacionalização

Por favor, selecione a(as) opção(ões) que considera correta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?
  - ☐ Procura de novos clientes **X**
  - ☐ Novos desafios **X**
  - ☐ Parcerias com outras empresas
  - ☐ Interesse dos clientes
  - ☐ Necessidade
  - ☐ Outros: \_\_\_\_\_
2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

Sim, a reduzida dimensão dos mercados internos face a capacidade de produção da empresa leva a necessidade de ter entrar em mercados de maior dimensão.

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

Capacidade de adaptação, ao gosto e condicionantes dos mercados

Competência, rigor e qualidade

Cumprimento de prazos e objetivos

- 3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?

Sim, fazemos por cumprir com o que o mercado espera de nós e tentamos sempre estar à frente do que nos exige.

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

Sim, todas as quais não estamos acostumados...

Cada país tem as suas tradições gostos e costumes, se não os conhecermos podemos não ser bem-sucedidos. Há que estudar tudo bem antes de entrar.

- 4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

- ☐ Contratar profissional com conhecimento na área **X**
- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Tentar criar ligação
- ☐ Estudar a cultura **X**
- ☐ Encontrar objetivos em comum **X**
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

- 4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio?

- ☐ Sim **X**

☐ Não

☐ Não considera relevante

- 4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

☐ Sim

☐ Não **X**

- 4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

---

---

---

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

- ☐ Brasil
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☐ França **X**
- ☐ Espanha **X**
- ☐ Itália **X**
- ☐ México **X**
- ☐ Outros EUA, toda a Europa, China, Médio Oriente, Marrocos, etc

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

China, pela língua

Alemanha, pela forma de trabalhar

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

Sim.

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

- ☐ Sim **X**
- ☐ Não

6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

- ☐ Sim **X**
- ☐ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

- ☐ Sim **X**
- ☐ Não

6.3.1. Se não, porquê?

---

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

Adequamos mediante os gostos e requisitos dos clientes.

8. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

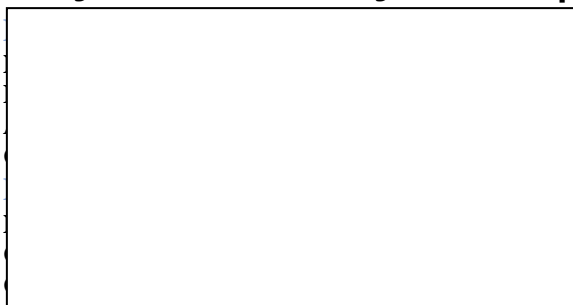
De certo modo sim mas em mercados competitivos em que há muita competitividade e a tecnologia e know how estão disponíveis quase a todos os players não podemos afirmar a 100%, pois amanhã pode mudar radicalmente, depende muito das pessoas (empresas) e dos mercados (compra).

## Inquérito

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, este inquérito tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Atendendo ao incentivo que tem sido dado à internacionalização desta atividade económica, pretende-se conhecer as estratégias que têm sido adotadas para conquistar o cliente estrangeiro, ultrapassando as potenciais barreiras linguísticas e culturais.

Este inquérito foi elaborado de forma a ser preenchido em aproximadamente 15 minutos.

### Secção 1 – Identificação da Empresa



Ano de início de exportação: 2010

### Secção 2 – Internacionalização

Por favor, selecione a(as) opção(ões) que considera correta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?

- ☐ Procura de novos clientes
- ☐ Novos desafios
- ☐ Parcerias com outras empresas
- ☐ Interesse dos clientes

-Necessidade

☐ Outros: \_\_\_\_\_

2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

A exportação é realmente uma mais valia para a nossa empresa, principalmente porque, o nosso segmento de mercado tem muita procura no estrangeiro e porque o mercado

português não tem capacidade para alimentar e manter empresas que, tal como a nossa, dedicam se principalmente a produção e comércio de móveis para hotelaria.

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

O principal desafio para a internacionalização de uma empresa de mobiliário é entrar nos mercados, conquistar o seu espaço com uma boa imagem e qualidade, e daí criar uma reputação que faça com que novos projetos surjam naturalmente.

3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?

A nossa empresa orgulha se de poder dizer que conquistou o seu espaço no mercado externo. Apesar de uma existência recente, a aposta na competitividade e qualidade nos produtos e serviço pós-venda fez com que a nossa reputação crescesse rapidamente. Este facto fez com que sejamos requisitados constantemente com novos projetos e potenciais clientes.

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

Não consideramos que existam dificuldades linguísticas e culturais no contacto com empresas estrangeiras. Os nossos funcionários estão preparados e habituados a fazer com qualquer tipo de dificuldade seja facilmente ultrapassada.

4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

.Contratar profissional com conhecimento na área

- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Tentar criar ligação
- ☐ Estudar a cultura
- ☐ Encontrar objetivos em comum
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio?

.Sim

- ☐ Não
- ☐ Não considera relevante

4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

☐ Sim

.Não

4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

---

---

---

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

- ☐ Brasil
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☐ França
- ☐ Espanha
- ☐ Itália
- ☐ México

.Outros\_\_\_\_\_ Inglaterra, França

---

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

O país em que tivemos mais dificuldade em despertar interesse foi a Inglaterra, porque a concorrência e exigência é maior neste país. E também porque tivemos de provar o nosso valor inúmeras vezes até atingirmos um estatuto elevado.

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

No nosso caso não, as feiras não são importantes para nós.

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

☐ Sim

-Não

6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

☐ Sim

☐ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

☐ Sim

☐ Não

6.3.1. Se não, porquê?

---

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

Cada país acaba por ter estilos distintos e como tal adequamos os nossos produtos as especificidades de cada um, por exemplo, em Inglaterra, os nossos clientes preferem mobiliário com um estilo clássico. Já no caso de França, os nossos clientes preferem um estilo mais contemporâneo.

8. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

Sem duvida que o mobiliário paredense tem um lugar de destaque. Os anos de experiencia, a qualidade, a inovação e a competitividade reconhecida alem fronteiras fazem com que um numero muito importante das exportações portuguesas sejam proporcionadas por esta área de comercio. Em particular, pelas empresas de mobiliário de Paredes.



## Inquérito

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, este inquérito tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Atendendo ao incentivo que tem sido dado à internacionalização desta atividade económica, pretende-se conhecer as estratégias que têm sido adotadas para conquistar o cliente estrangeiro, ultrapassando as potenciais barreiras linguísticas e culturais.

Este inquérito foi elaborado de forma a ser preenchido em aproximadamente 15 minutos.

### Secção 1 – Identificação da Empresa

	Ano de início de exportação: 2011

### Secção 2 – Internacionalização

Por favor, selecione a(as) opção(ões) que considera correta(s). Responda de forma concisa e simples às restantes questões.

1. O que levou a empresa a explorar mercados externos?

- ☒ Procura de novos clientes
- ☐ Novos desafios
- ☐ Parcerias com outras empresas





- ☐ Interesse dos clientes
- ☐ Necessidade
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

2. Entende a exportação como uma mais valia para o futuro da sua empresa? Se sim, porquê?

Derivado a Crise que se instalou  
no momento do mobiliário fabricado  
na empresa

3. Quais os principais desafios para a internacionalização de uma empresa de mobiliário?

Lingua, Transporte e Colocação

3.1. Acredita que tem um lugar cativo no mercado externo? Se sim, porquê?

Sim, porque os preços são mais  
baixos, do que os praticados no país  
que fornecemos.

4. Considera que existem dificuldades linguísticas e culturais ao lidar com companhias estrangeiras? Se sim, quais?

Sim, porque a barreira linguística  
é difícil de ultrapassar, para pessoas  
que não sabem falar a língua do país

4.1. A que métodos recorreu para derrubar as barreiras encontradas?

- ☐ Contratar profissional com conhecimento na área
- ☐ Pesquisa na Internet
- ☐ Tentar criar ligação
- ☐ Estudar a cultura
- ☐ Encontrar objetivos em comum
- ☐ Outros: encontrar amigos no país que se conhece

4.2. Acredita que o respeito linguístico e/ou cultural foi uma parte crucial para efetuar negócio? (Enquanto)

X Sim



- ☐ Não
- ☐ Não considera relevante

4.3. Utiliza ações de marketing adequadas aos mercados e aos potenciais clientes?

- ☐ Sim
- ☒ Não

4.3.1. Se utiliza, ilustre com um exemplo concreto.

---

---

---

5. Dos seguintes países, com quais faz negócio?

- ☐ Brasil
- ☐ Angola
- ☐ Moçambique
- ☒ França
- ☐ Espanha
- ☐ Itália
- ☐ México
- ☐ Outros Suica

5.1. Com qual considera que teve mais dificuldades em comunicar/despertar interesse? Porquê?

França, devido ao poder de compra

6. Considera que as feiras e as exposições internacionais são fundamentais para a projeção da sua empresa?

Não

6.1. Já angariou contactos a partir destas plataformas?

- ☐ Sim
- ☒ Não





6.2. Esses contactos resultaram em novos clientes?

- ☐ Sim  
☒ Não

6.3. Ainda mantém ligação a essas entidades?

- ☐ Sim  
☒ Não

6.3.1. Se não, porquê?

porque as vendas é passa a palavra  
de amigo a amigo as famílias a famílias

7. Adequa as coleções aos gostos do país/cliente estrangeiros? Ou uma mesma coleção é vendida com o mesmo fluxo em Portugal e, por exemplo, em França?

Sim, porque os móveis sendo bem  
feitos e com boa qualidade, vende em  
qualquer país na Europa

8. Num mundo competitivo, acredita que o mobiliário paredense se destaca dos demais? Se sim, porquê?

Sim, porque há bons profissionais na  
construção do mobiliário, mobiliário por medida  
e carpintaria.

## **Entrevista a um empresário de sucesso na indústria de mobiliário do município de Paredes**

Inserida num trabalho de investigação no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, que decorreu no ano letivo 2016/2017, na Câmara Municipal de Paredes, esta entrevista tem como objetivo conhecer melhor o setor da indústria e do comércio mobiliário no Município, a principal área económica da região. Para termos uma visão mais precisa das estratégias adotadas para que esta atividade económica possa para vingar nos competitivos mercados nacional e internacional, decidimos fazer uma entrevista a um dos empresários de sucesso neste setor.

A entrevista foi dada por escrito.

### **Secção 1 – Identificação**

#### **Dados relativos à pessoa entrevistada**

Nome: Sara Barros

Empresa: Cácio, SA

Contacto/s: 938352104

### **Secção 2 – Questões**

1. Segundo Jim Rohn (autor, empreendedor e orador motivacional americano), “se não está disposto a arriscar o normal, vai ter de se contentar com o ordinário” (“If you are not willing to risk the usual, you will have to settle for the ordinary”). Acredita que tal máxima se aplica à indústria mobiliária?

Sim acredito, só pensado assim conseguimos fazer com que a Cácio se mantenha no mercado há mais de 55anos, exportando hoje em dia 100% da sua produção. Se não tivéssemos arriscado creio que hoje em dia não existiria a Cácio.

2. Nos dias de hoje, acredita que o mobiliário ainda é uma indústria de relevo e de sucesso como foi no passado?

Hoje em dia em Portugal é muito difícil trabalhar na área do mobiliário, a oferta é muito extensa e a procura muito pouco.

3. Considera o mercado português «pequeno» para a sua empresa? Sim.

3.1. (Se sim) Foi esse o motivo que o impulsionou a internacionalizar-se? Sim, efetivamente a procura começou a reduzir e tivemos que ir à procura de novos mercados no estrangeiro.

3.2. Quais os principais desafios para vencer em Portugal? Preço baixo. Linhas modernas. Uma vez que o poder de compra dos consumidores é baixo.

3.3. Para que zonas do país vende maioritariamente? França, Bélgica e Suíça.

3.4. Que tipos de estratégias de marketing utiliza para conquistar o público português? Hoje em dia não vendemos para Portugal.

3.5. Adapta as coleções da sua empresa ao gosto do cliente? Sim, por isso criamos linhas diferentes para diferentes países.

4. Em que período decidiu que o mercado externo era a melhor opção para a sua empresa? Início dos anos 90.

4.1. Sentiu a crise ou a competitividade nacional como fortes impulsionadores para a internacionalização da empresa? Sentimos uma crise no setor do mobiliário, devido à alargada oferta nesta área na Zona de Paços de Ferreira e Paredes.

4.1.1. (Se sim) Porquê? Considera que existiram mais fatores? Quais? Devido à alargada oferta na nossa área laboral, na Zona de Paços de Ferreira e Paredes.

4.2. Para iniciar o processo de exportação, que aspetos considerou como desafios? Diferenças culturais (gostos pessoais, formas de pagamentos aceites, língua, Legislação (leis, impostos etc).

4.3. Qual dos mercados considera o mais competitivo e o mais complexo, atendendo ao gosto exigente dos clientes? Porquê? Italiano. Porque já há muita concorrência.

4.3.1. E qual o de mais fácil penetração e menos competitivo? Porquê? Francês. Porque já fazemos parte da história do mobiliário francês, são mais de 25 anos a trabalhar com este país.

4.4. Tem linhas dedicadas a cada país/cultura? Temos alguns que se adaptam a vários países, temos outras específicas para certo país.

5. Que estratégias pretende adotar para o reforço da internacionalização da empresa?

A nossa estratégia de internacionalização baseia-se em atuação isolada, sem parceiros, uma vez que já temos conhecimento no estrangeiro, criamos a nossa própria rede comercial. Segmentar bem o nosso produto, estudar bem os mercados que queremos entrar e apostar sobretudo na qualidade do produto e na personalização do mesmo. Hoje em dia o cliente é que “comanda” e temos que nos adaptar as suas exigências.